

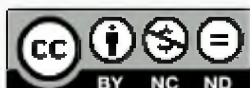
Amilibia Ruiz, Mara Fernanda

Políticas y prácticas de gestión de recursos humanos en las asesorías letradas civiles de capital del poder judicial de la provincia de Córdoba

**Tesis para la obtención del título de posgrado de
Magister en Gestión Política**

Director: Conrero, Sofía

Documento disponible para su consulta y descarga en **Biblioteca Digital - Producción Académica**, repositorio institucional de la **Universidad Católica de Córdoba**, gestionado por el **Sistema de Bibliotecas de la UCC**.



Esta obra está bajo licencia 2.5 de Creative Commons Argentina.

Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 2.5



**UNIVERSIDAD
CATÓLICA DE CÓRDOBA**

Universidad Jesuita

Facultad de Ciencia Política y Relaciones
Internacionales

Trabajo Final de Maestría en Gestión Política

**POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS
ASESORÍAS LETRADAS CIVILES DE CAPITAL DEL PODER JUDICIAL DE
LA PROVINCIA DE CÓRDOBA**

Autor: Mara Fernanda Amilibia Ruiz

Director: Sofía Contrero

Córdoba, 2018

***A César, Lucrecia y Joaquín
por tantas horas robadas.***

INDICE

Introducción	4
CAPÍTULO I	13
1- Marco teórico y metodológico.....	13
1.1 Marco teórico.....	13
1.2 Marco metodológico	19
CAPÍTULO II	21
1- Reformas en materia de recursos humanos en el Poder Judicial.....	21
2- El Área de Recursos Humanos: funcionamiento y características.....	24
2.1 Funcionamiento.....	24
2.2 Características	25
3- La Función Pública en el Poder Judicial de Córdoba	27
3.1 El empleo público	28
3.2 La política de recursos humanos como herramienta de gestión judicial.....	32
CAPÍTULO III	36
1- Reforma de la estructura orgánica y funcional de las Asesorías Letradas Civiles de la sede Capital	36
CAPÍTULO IV	44
1- Análisis de la Organización del Trabajo.....	44
1.1 Diseño del puesto de trabajo.....	44
1.2 La definición de los perfiles	46
CAPÍTULO V	56
1- Análisis de la Gestión del Empleo	56
1.1 Gestión del ingreso y la movilidad.....	56
CAPITULO VI	65

1- Análisis de la Gestión del Rendimiento y de la Gestión del Desarrollo	65
1.1 Gestión del Rendimiento	65
1.1.1 Mecanismos formales de evaluación del desempeño	66
1.1.2 Mecanismos informales de evaluación del rendimiento.....	68
1.2 Gestión del Desarrollo.....	70
1.2.1 Política de promoción y de carrera	70
1.2.2 Política de formación	74
CAPÍTULO VII	79
Conclusiones	79
Bibliografía	87
Anexos.....	92
Anexo A: Normativa:	92
1- Acuerdos Reglamentarios del Tribunal Superior de Justicia e instrucciones particulares del Ministerio Público Fiscal	92
2- Legislación:	93
Anexo B: Discursos de Apertura del Año Judicial	94
Anexo C: Resoluciones judiciales	95
Anexo D: Entrevistas.....	96

Introducción

Junto con el avance de la democratización iniciado en la década del ochenta, se reedita, en la región, un proceso de reformas que abarca a la gran mayoría de los países de Latinoamérica. Éstas han sido entendidas como los “esfuerzos sistemáticos y masivos destinados a transformar ciertas características de la organización y funcionamiento del aparato del Estado, a fin de dotarlo - como se dice tradicionalmente - de mayor eficiencia y eficacia” (Oszlak, 1999).

El Consenso de Washington dio los lineamientos para que se implementen las llamadas reformas estructurales, que tuvieron como objetivo contraer la intervención del Estado, superar el déficit fiscal y controlar la inflación. Más tarde, les llegó la hora a las reformas de segunda generación, que retoman las cuestiones pendientes y se orientaron a la búsqueda de mayor efectividad en la acción estatal. Dentro de éstas últimas, se inscriben aquellos programas de reforma vinculados al sistema judicial (Oszlak, 1999, p. 6).

En materia de justicia, las reformas implementadas a principios de la década del noventa en la región giraron en torno a tres ejes: fortalecimiento de la independencia judicial, la búsqueda de eficacia y eficiencia de la administración de justicia y la ampliación del acceso a la justicia (Bergoglio, 2010, p. 1). El Poder Judicial de la Provincia de Córdoba estableció sus objetivos estratégicos en consonancia con estos ejes. En términos generales, dichos objetivos se mantienen constantes hasta la fecha¹ (Proyecto de presupuesto del Poder Judicial, 2017) y pueden resumirse en:

- 1- Preservar la independencia y la transparencia del Poder Judicial.
- 2- Brindar un servicio de justicia, célere, eficiente y eficaz.
- 3- Asegurar el acceso a la justicia e inclusión de las minorías y poblaciones vulnerables.

¹ Proyecto de presupuesto del Poder Judicial para el año 2017 – Área de Administración. Son: “Justicia Cercana”: asegurando el acceso, la celeridad y la inclusión de las minorías y poblaciones vulnerables. “Justicia Moderna”: optimizando la utilización de los recursos (espacio físico, recursos humanos y financieros). “Justicia Transparente e Independiente”: continuando con los avances en materia de comunicación institucional. “Resultados relevantes”: que genere resultados socialmente relevantes y permita la solución de los conflictos en forma rápida y confiable.

Durante el año 2008, el Tribunal Superior de Justicia promovió dos reformas que tendieron a robustecer estos objetivos, especialmente los vinculados a la celeridad, eficiencia y eficacia del servicio que brinda el Poder Judicial y al acceso a la justicia. La primera reforma, con un alcance interno, se focalizó en su estructura administrativa y consistió en la desconcentración y delegación de funciones desde el Tribunal Superior de Justicia hacia una nueva figura, la del administrador general. También se ocupó de reagrupar varios de los componentes del área administrativa que se encontraban inconexos y al borde de no poder dar respuestas en modo adecuado y suficiente (Andruet (h), 2008). Como consecuencia de este proceso, surge el Área de Recursos Humanos como unidad autónoma (Acuerdo Reglamentario N° 916, Serie "A", 4/12/2007 y Acuerdo Reglamentario N° 952, Serie "A", 11/2008).

La segunda reforma, también de alcance interno, tuvo por objeto la estructura funcional de las Asesorías Letradas del área jurisdiccional del Poder Judicial de Córdoba. Para intervenir ante el órgano jurisdiccional, se dividen según su competencia material. Se pueden encontrar asesorías en materia penal, civil, familia, etc. Todas integran lo que se conoce como el sistema de asistencia jurídica gratuita y tienen la función de garantizar la defensa en juicio, principio consagrado por el art. 18 de la Constitución Nacional y de hacer operativo el mandato constitucional por el cual ninguna persona puede verse imposibilitada de acceder a los tribunales a causa de su condición económica (art. 49 de la Constitución de la Provincia de Córdoba).

Se tiene registro de la existencia de asesores letrados en la ciudad de Córdoba partir del año 1958. Desde este momento, se comenzaron a crear asesorías muy gradualmente y, en apariencia, todas tenían competencia múltiple. Recién en el período comprendido entre 1981 y 1990 se da la máxima actividad legislativa vinculada a la creación de Asesorías Letradas. En esta etapa, el número de asesorías existentes se duplica y hay un marcado predominio de la creación de oficinas con competencia en materia penal².

Acompañando este proceso, el Tribunal Superior de Justicia, por medio del Acuerdo Reglamentario N° 152, Serie "A" del 2 de agosto de 1988, divide las Asesorías por materia y, dos años más tarde, el 25 de octubre de 1990, la

² Reconstruido a partir del acceso a los registros conservados por el Área de Recursos Humanos sobre la creación y evolución de las oficinas judiciales.

Legislatura de la Provincia sanciona la Ley 7.982 de Asistencia Jurídica Gratuita vigente hasta la fecha³.

El mencionado Acuerdo Reglamentario N° 152 define la estructura actual del Cuerpo de Asesores Letrados Civiles de la ciudad de Córdoba. Desde entonces y hasta la fecha, son siete asesorías.

Para el año 2005⁴, cada una de las asesorías contaban con dos empleados promedio por asesor y, en cada una de ellas, había un funcionario (prosecretario o secretario) cuyo cargo era originario del área jurisdiccional. Lo cierto es que, para entonces, la carrera judicial no tenía previsto ningún cargo jerárquico entre el cargo de asesor y el cargo de empleado técnico-administrativo⁵.

Las asesoras reportan que, desde aproximadamente el año 2005, se asiste a un incremento en la carga de trabajo, a causa del crecimiento de la población de Córdoba y de sus niveles de pobreza, lo que, sumado al aumento de sus competencias y a la existencia de una estructura de personal lábil, puso a estas oficinas al borde de la parálisis (Centro de Perfeccionamiento Ricardo Núñez, 2017).

Frente a esta situación, se creó la figura del auxiliar colaborador de la defensa pública. Esta nueva función posibilitó, por primera vez, el acceso a cargos jerárquicos dentro de las Asesorías (Acuerdo Reglamentario N° 924, Serie "A", 18/12/2007).

La reforma administrativa y la reforma de las Asesorías Letradas, contemporáneas en el tiempo, fueron acciones que promovieron el cumplimiento de los objetivos estratégicos fijados por el Poder Judicial de la provincia de Córdoba. Tiene por finalidad modificar el diseño institucional para lograr la desconcentración operativa y mejorar la efectividad del servicio de justicia (Fix-Fierro, 2006, p. 37). La política de recursos humanos es una de las

³ El 13 de noviembre de 1987 se sanciona la Ley 7.615, que crea, para la sede Capital, trece cargos de asesor letrado con competencia penal. El Acuerdo Reglamentario N° 152/88 dispone que, en forma provisoria, de las once asesorías existentes, cuatro sean penales y las siete restantes se desempeñen en materia civil. Para entonces, ya estaba operativa una secretaría común con funciones de coordinación que, básicamente, actúa como mesa de entrada para todas las asesorías y como fedatario. Finalmente, quedó afectada a civil y cuenta con cargos de secretario, pero, funcionalmente, es distinta a las asesorías en tanto unidad de trabajo (Acuerdo Reglamentario N° 152, Serie "A" de 2/8/1988). (Acuerdo Reglamentario n.º 152, serie "A", 1988)

⁴ Durante el año 2005, se concursan los cargos de asesor letrado civil en el Consejo de la Magistratura. Entre el año 2005 y principios de 2006, se renueva un número importante de ellos.

⁵ Datos suministrados por el Área de Recursos Humanos del Poder Judicial.

herramientas utilizadas por el Tribunal Superior de Justicia para alcanzar dichos objetivos (Ley N° 8.435, Ley Orgánica del Poder Judicial, art. 12). y se configura como el eslabón que une ambas reformas y, aparentemente, como el mecanismo que garantiza la efectividad del servicio de asistencia jurídica gratuita en la ciudad de Córdoba.

En este trabajo se cuestiona cómo funcionan e interrelacionan los componentes de la organización del trabajo, gestión del empleo, gestión del desarrollo y gestión del rendimiento⁶ a partir de las políticas y prácticas de la gestión de los recursos humanos definidas por el Área de Recursos Humanos, para las Asesorías Letradas Civiles de la sede Capital de la provincia de Córdoba.

Para dar respuesta a este interrogante, se utiliza el modelo teórico-analítico propuesto por la Carta Iberoamericana de la Función Pública y, haciendo un recorte de dicho modelo, se analizó la dinámica de funcionamiento e interrelación entre los componentes definidos anteriormente, a partir de las políticas y prácticas de gestión de los recursos humanos (GRH) fijadas por el Área de Recursos Humanos del Poder Judicial para las Asesorías Letradas Civiles de la sede Capital del Poder Judicial, entre 2008 y 2016.

Fue necesario, para alcanzar este objetivo, no solo caracterizar los procesos de reforma llevados adelante en materia de recursos humanos y en materia de acceso a la justicia, sino también caracterizar el funcionamiento de las Asesorías Letradas Civiles de la sede Capital y del Área de Recursos Humanos, reconociendo sus componentes y funciones.

Se identificaron los principales postulados que subyacen en la definición de la política de recursos humanos del Poder Judicial de la provincia de Córdoba, así como la coherencia entre estos y la práctica efectiva en las Asesorías Letradas Civiles. Finalmente, se avanzó en el reconocimiento de los procesos principales que integran los componentes de organización del trabajo, gestión del empleo, gestión del rendimiento y gestión del resultado, sin descuidar las interconexiones que subsisten entre ellos.

Esta investigación se justifica porque disciplinas como la Ciencia Política se han concentrado en estudiar al Poder Legislativo y al Ejecutivo,

⁶A los fines de este trabajo, se utilizarán como sinónimos los términos gestión del rendimiento y gestión del desempeño.

descuidando, como objeto de estudio, al Poder Judicial. Probablemente, porque en el sistema de poderes, la Administración de Justicia ha ocupado un lugar marginal. Con los años, esta situación se ha ido revirtiendo y los poderes judiciales de la región mejoraron sus posiciones relativas en el sistema de actores (Martínez Barahona, 2003).

Siguiendo la tendencia general sobre la investigación en reformas administrativas, muchos de los estudios realizados han abordado la experiencia nacional como si fuera un todo, ignorando los niveles subnacionales y sus particularidades (Dussauge Laguna, 2009, pp. 464- 487).

Por su parte, el servicio civil como tema de investigación ha perdido vigencia en la agenda política argentina, producto de la tensión que existe entre el accionar de los aparatos burocráticos y los objetivos de la política (Iacovello, 2013; Oszlak, 2013). Frente a esto, en el otro extremo, aparece el Poder Judicial de la Provincia de Córdoba, que logró sostener, desde 1997 a la fecha, un sistema de concursos tanto para el ingreso al área jurisdiccional, como para la promoción y el acceso a los cargos jerárquicos, lo que hace atractivo su análisis.

Respecto a los antecedentes vinculados con los temas abordados en este trabajo, se ha podido acceder a material sobre la gestión judicial y el servicio de asistencia jurídica gratuita. Sin embargo, en la gestión de los recursos humanos de la función pública a nivel subnacional, los antecedentes son escasos.

Héctor Fix-Fierro, en su trabajo *Tribunales, Justicia y Eficiencia. Estudio socio-jurídico sobre la racionalidad económica en la función judicial* de 2006, asevera que las oficinas eficientes reúnen una serie de requisitos dentro de los cuales encontramos aquellos vinculados a la profesionalización de la función pública.

Catalina Smulovitz realizó un estudio comparativo de los veinticuatro sistemas de defensa públicos provinciales y del federal. Concluye que hay dos tipos de heterogeneidades, la institucional y la relacionada con la provisión del servicio. La oferta de defensores estaría condicionada por la necesidad de cubrir el territorio y por la potencial demanda de servicios legales. Al parecer, los niveles de pobreza local no impactan sobre estos. Respecto a la segunda

heterogeniedad, señala que, ante iguales necesidades jurídicas, las respuestas de las provincias son distintas.

En el año 2013, Bercovich, Luciana y otros realizan un trabajo de campo nominado *Sectores populares, derechos y acceso a la justicia. Un estudio sobre necesidades legales insatisfechas*. Este trabajo puso el foco en relevar la demanda de acceso a la justicia por medio de las percepciones y vivencias de la comunidad. Se encuestaron 603 personas de grandes y pequeños centros urbanos como ciudad de Buenos Aires, Gran Buenos Aires, Neuquén y Santiago del Estero. Los hallazgos más relevantes se resumen en que los sectores socioeconómicos más vulnerables no acceden a la justicia por falta de información y por la pérdida de conciencia respecto a la afectación de sus derechos.

En la ciudad de Córdoba, se registran antecedentes de estudios sobre acceso a la justicia de grupos vulnerables, siendo uno de los más sobresalientes el realizado en 1999, desde la Universidad Nacional de Córdoba, por la Dra. María Inés Bergoglio, que lo aborda desde la perspectiva de la sociología jurídica.

A fines de 2017, en el marco del Centro de Perfeccionamiento Ricardo Núñez, se publicó, en la *Colección Investigaciones Aplicadas en el ámbito del Poder Judicial de Córdoba*, el informe “Situación actual del sistema de patrocinio jurídico gratuito brindado por las Asesorías Letradas Civiles de Córdoba Capital. Posibles bases para su fortalecimiento con el fin de garantizar el acceso a la justicia de los sectores económicos carenciados. Período 2014 - 2016”. La estrategia metodológica de este trabajo de investigación fue cuantitativa y cualitativa y se realizaron entrevistas a las asesoras y encuestas a los usuarios del servicio.

El informe concluye que los usuarios no acceden al servicio por varios motivos, fundamentalmente, por el desconocimiento de su derecho y la falta de información al respecto. En relación con las Asesorías, afirma que éstas asumen una multiplicidad de funciones⁷, siendo insuficiente su número para brindar el servicio y, finalmente, propone acciones para su mejora.

⁷ En el fuero Civil y Comercial (incluye Ejecuciones Fiscales), interviene en los siguientes casos: a) la Ley de Asistencia Jurídica les impone asistir y representar a los beneficiarios del sistema, que pueden ser personas jurídicas o físicas en condiciones económicas desventajosas. b) También respecto de las personas menores de edad, incapaces y con capacidad restringida y de aquellas cuyo ejercicio de

En América Latina la lista de trabajos vinculados al estudio de las reformas administrativas y, en particular, del Servicio Civil, es larga. En este ámbito, sobresalen por el esfuerzo metodológico comparativo las que concluyeron con el *Informe sobre la situación del servicio civil en América Latina* (BID-DRP, 2006) y el primer y segundo *Informe Barómetro sobre profesionalización del empleo público en Centroamérica y República Dominicana* (AECID-FLACSO-SICA, 2009), que se concentra en determinar el grado de aplicación de la Carta Iberoamericana de la Función Pública y del modo en que se gestionan los recursos humanos en la región.

En esta línea, se desarrolla el informe patrocinado por el Banco Interamericano de Desarrollo, "Al servicio del ciudadano – una década de reformas del servicio civil en América Latina (2004–2013)" de Juan Carlos Cortázar Velarde, Mariano Lafuente y Mario Sanguines.

Finalmente, a nivel subnacional, se tuvo acceso al Documento de trabajo N° 44: "Apoyo al diseño de un sistema de carrera pública en la provincia de Salta", dirigido por Fernando Straface y que corresponde al año 2010. Aplica, en su fase diagnóstica, el marco analítico de la función pública.

Para una mejor comprensión del presente estudio, advertimos al lector que este trabajo se estructura en seis apartados. En el capítulo primero se introduce el marco teórico utilizado a los fines del análisis. Aquí se pueden encontrar precisiones terminológicas y un resumen del esquema teórico-analítico que facilita la Carta Iberoamericana de la Función Pública. Ésta fue aprobada en la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado que se realizó en Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, en junio de 2003.

la capacidad requiera de un sistema de apoyo, de manera complementaria en todos los procesos en los que se encuentren involucrados sus intereses. c) En los casos de rebeldía del demandado citado por edicto. d) Por Acuerdo Reglamentario N° 1.120, Serie "A" del 19 de septiembre de 2012, representan a los agentes judiciales demandados por responsabilidad civil por hechos dañosos en ocasión de tareas propias a su cargo. En el fuero Contencioso Administrativo, intervienen según la Ley de Asistencia Jurídica Gratuita En el fuero de Niñez, Juventud, Violencia Familiar y Género, por medio del art. 27 de la Ley 26.061, como abogado del niño. Por Acuerdos Reglamentarios N° 641, Serie "A", del 16 de abril de 2002 y N° 643, Serie "A" del 6 de mayo de 2002, patrocinan a personas mayores de edad. En el ámbito extrajudicial, interviene ante la ausencia, carencia o inacción de los responsables legales, cuando están comprometidos los derechos sociales, económicos y culturales (Centro de Perfeccionamiento Ricardo Núñez, 2017), , en todas las instancias: ante Juzgados, Cámaras, Tribunal Superior de Justicia e incluso la Corte Suprema de Justicia.

La Carta supone la existencia de un consenso sobre las buenas prácticas en la materia, en la región (Bonardo, 2013). De ahí se desprende su valor instrumental para abordar el análisis del presente trabajo.

Al final del capítulo se explica la metodología seguida para dar respuestas a la pregunta de investigación.

En el capítulo segundo se caracteriza la reforma del Área Administrativa del Poder Judicial de la Provincia de Córdoba y su vinculación con el Área de los Recursos Humanos en el Poder Judicial. Se recupera el concepto de función pública y cómo se traduce en clave de organización de justicia. Finalmente, se describe la herramienta principal de la política de recursos humanos.

En el capítulo tercero se describen las circunstancias que desencadenan la reforma en materia de acceso a la justicia en el Poder Judicial de Córdoba y cómo se llevó adelante el proceso.

En el capítulo cuarto comenzamos a describir el primero de los cuatro componentes seleccionados. El eje de este apartado gira alrededor del subsistema de organización del trabajo y de los procesos que lo integran. Dicho eje es abordado a partir del proceso de reforma que permitió el surgimiento del puesto de prosecretarios letrados con función de auxiliar colaborador de la defensa en las Asesorías Letradas Civiles de Córdoba Capital.

En el capítulo quinto describimos las políticas y prácticas en torno a la gestión del empleo. Se focaliza, como principal proceso, la movilidad funcional de los empleados, ya que es el que se asocia a la reforma estructural de las Asesorías Letradas Civiles. Se muestra cómo, en el caso concreto, se flexibilizó el procedimiento de ascenso automático y de acceso a cargos jerárquicos para, una vez instituida la figura del auxiliar colaborador de la defensa pública, volver a normalizar la situación, así como las consecuencias que ello generó.

En el capítulo sexto se describen dos componentes del sistema de gestión integral de los recursos humanos, a saber: la gestión del rendimiento y la gestión del desarrollo. Aquí opera la principal ruptura en la cadena de interconexiones necesarias para que el sistema de gestión integral de los recursos humanos que ofrece la Carta Iberoamericana de la Función Pública sea plenamente operativo.

Se deja en evidencia la ausencia de una política que ordene el comportamiento de los empleados en función de las necesidades de la organización judicial, aunque se rescatan ciertas prácticas, algunas más formales que otras, a la hora de evaluar el desempeño, como son las felicitaciones, el informe circunstanciado de cargos jerárquicos o la distribución de tareas en la oficina judicial.

En materia de gestión del desarrollo, se observa la falta de conexión entre la política de promoción y carrera y la política de formación en el Poder Judicial.

Finalmente, el capítulo séptimo se concluye recogiendo y sistematizando los principales hallazgos de esta investigación vinculada a las políticas y prácticas en materia de recursos humanos de las Asesorías Letradas Civiles de Córdoba Capital.

CAPÍTULO I

1- Marco teórico y metodológico

1.1 Marco teórico

La Administración Pública es el "...agregado de organizaciones, personas, reglas formales e informales, capacidades y prácticas cuya misión normativa es convertir las leyes en políticas y el presupuesto en servicios útiles a los ciudadanos...", que actúa como intermediador entre el Estado y la ciudadanía, transformando en realidades tangibles las expectativas y deseos que los últimos tienen sobre el primero (Echebarria & Cortázar, 2006, pp. 139-143).

Por su función intermediadora, tamaño y condición de subordinación al poder político, una dimensión importante de la Administración Pública es el empleo público (Echebarria & Cortázar, 2006, p. 140)

Se entiende por función pública al "...conjunto de arreglos institucionales mediante los que se articulan y gestionan el empleo público y las personas que integran éste en una realidad nacional determinada (...) cuya finalidad es garantizar un manejo adecuado de los recursos humanos, en el marco de una administración pública profesional y eficaz al servicio del interés general..." (Carta Iberoamericana de la Función Pública, 2003, p. 5)

El empleo público implica una relación jurídica que vincula al Estado a cualquier nivel, con sus dependientes en el marco del derecho público. Este concepto abarca a los agentes llamados "de planta", "de carrera" o "de línea". De este modo, quedan excluidos aquellos que tienen responsabilidad política, como los poderes ejecutivos, ministros, secretarios, subsecretarios, legisladores, jueces, etc. (Zunino, 2008, p. 5)

Los recursos humanos son vistos como los activos de las organizaciones. Su correcto aprovechamiento, desarrollo y utilización les permite acceder al cumplimiento de sus objetivos (Longo, Mérito y Flexibilidad, 2004, p. 24).

Durante más de veinte años, en la región, se han realizado esfuerzos deliberados para alterar procesos, estructuras o diseños organizacionales y, así, mejorar, ajustar, modernizar y/o elevar la calidad de la administración pública y sus componentes (Dussauge Laguna, 2009, p. 449)

La democratización de la región fue acompañada por un proceso de profundización de la economía de mercado. Bajo el predominio del paradigma neoliberal forjado desde el Consenso de Washington, se llevaron adelante las reformas estructurales de primera y segunda generación (Echebarria & Cortázar, 2006).

Subsiste un acuerdo generalizado que entiende que la primera generación de reformas privilegió el aspecto cuantitativo del Estado. Promovió el control del déficit fiscal por medio de la reducción del gasto público, la disminución del tamaño del Estado de los países tomadores de deudas y accionó para controlar la inflación (Echebarria & Cortázar, 2006; Oszlak, 2013).

La segunda generación de reformas reforzó el proceso iniciado por las primeras e implicaron, "...transformaciones al interior del aparato estatal, cuya naturaleza es de carácter tecnológico y cultural..." (Oszlak, 2000).

Por debajo de estas reformas subyace, informando el campo de la gestión pública, el paradigma de la "Nueva Gestión Pública" (NGP) o *New Public Management* (Oszlak, 2013). La NGP es un movimiento reactivo a la Administración Pública tradicional e introduce, al ámbito público, modelos organizativos y de prácticas de gestión del sector privado. Éste enfoque puede caracterizarse de acuerdo a cuatro líneas principales: delegación de la toma de decisiones en niveles inferiores de jerarquía, orientación hacia el desempeño, orientación hacia el cliente y orientación hacia el mercado (Burki & Perry, 1998, p. 140).

Los gobiernos han asumido que un menor Estado no es un mejor Estado, sino que es un instrumento para el desarrollo y que el fortalecimiento de su capacidad demanda implementar estrategias dirigidas a mejorar la profesionalización de la función pública (Dieguez & Gasparin, 2016; Oszlak, 2013).

Profesionalizar la función pública implica conseguir que el personal al servicio del Estado y de la propia organización estatal adquiera atributos tales como idoneidad, objetividad, vocación de servicio, orientación a resultados, honestidad, responsabilidad y adhesión a valores democráticos. Ésta sería la condición de posibilidad de una mejor gestión estatal (Dieguez & Gasparin, 2016; Oszlak, 2013, p. 9)

Si bien es cierto que la profesionalización de la función pública formaba parte de los tópicos de las reformas estructurales de segunda generación, ingresa a la agenda de los gobiernos cuando los países de la región suscriben la “Carta Iberoamericana de la Función Pública” (Bonardo, 2013, pp. 1-2).

En apoyo a esta agenda, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) respaldó el diseño y la implementación del “Marco Analítico para el Diagnóstico Institucional de Sistemas de Servicio Civil”, instrumento metodológico que mide el funcionamiento del servicio civil en la región (Cotázar Velarde, Lafuente, & Sanguinez, 2014).

Estos documentos tienen la virtud de facilitar un modelo teórico que hace comprensible la gestión de los recursos humanos para la función pública. Dicho modelo será descripto a continuación y guiará el análisis en los capítulos siguientes:

Francisco Longo (2004) propone un modelo de gestión de recursos humanos que interrelaciona siete componentes dispuestos en tres niveles:

I- *En el nivel superior* está la **Planificación (P)** de los recursos, cuyo objetivo es facilitar la coherencia estratégica de las diferentes políticas y prácticas de la GRH.

II- *En el nivel intermedio* encontramos los componentes:

A) Organización del Trabajo (OT): integrada por: i) diseño de puestos de trabajo y ii) la definición de perfiles. Permiten establecer las características y condiciones del ejercicio de las tareas y los requisitos de idoneidad.

B) Gestión del Empleo (GE): controla los flujos del personal, mediante los cuales las organizaciones resuelven sobre la necesidad de ingresar nuevos agentes, que se mueven o salgan.

C) Gestión del Rendimiento (GR): influye sobre el rendimiento de las personas en el trabajo, para alinearlas a las prioridades de la organización.

D) Gestión de la Compensación (GC): vinculado al conjunto de compensaciones retributivas y no retributivas previstas por la organización como contraprestación al trabajo realizado por sus empleados en orden a sus objetivos.

E) Gestión del Desarrollo (GD): pretende estimular el crecimiento profesional de los empleados fomentando los aprendizajes necesarios y

definiendo itinerarios de carreras que conjuguen las necesidades de la organización con las de sus empleados.

III- Finalmente, en el nivel inferior está la **Gestión de las Relaciones Humanas y del Clima Laboral (GRLyCL)**, que se ocupa de las relaciones establecidas entre sus empleados y la organización, vinculadas a las prácticas de personal y cuándo adquieren una dimensión colectiva.

Sin perder de vista la integralidad del sistema descrito, de los siete componentes, nos ocuparemos de la Organización del Trabajo y la Gestión del Empleo, la Gestión del Rendimiento y la Gestión del Desarrollo, así como del flujo de relaciones que los vinculan y que describimos en los párrafos que siguen.

La *Organización del Trabajo* mantiene una interconexión con el subsistema de *Gestión del Empleo*, ya que la correcta descripción de puestos y perfiles son el prerrequisito para una adecuada incorporación de las personas y posibilita que su movilidad dentro de la organización sea más fluida (Longo, Mérito y Flexibilidad, 2004).

Tanto la *Gestión del Desarrollo* como la *Gestión del Rendimiento* proveen insumos al componente *Gestión del Empleo*, favoreciendo las decisiones sobre la necesidad de incorporar, mover o desvincular a los agentes de una organización (Longo, Mérito y Flexibilidad, 2004).

Por su parte, la *Gestión del Rendimiento* se vincula con la *Gestión del Desarrollo* porque la primera le provee a la segunda dos tipos de recursos: uno que le permite formular las políticas de promoción y carrera y el otro, que consistente en detectar las necesidades de desarrollo de competencias en las personas, lo que permite incidir en la formulación de la política de formación de una organización (Longo, Mérito y Flexibilidad, 2004).

Siguiendo este razonamiento, encontramos que el mecanismo de retroalimentación que se da entre los cuatro componentes es relevante. La descripción de puestos y definición de perfiles profesionales (OT) informa a los procesos de reclutamiento y selección (GE) y a las políticas de promoción y de carrera (GD). De la misma forma, la Gestión del Rendimiento (GR) incide en las políticas de promoción y carrera (GD). El proceso de reclutamiento y selección, así como el proceso de promoción y carrera son sensibles a la vulneración del principio del mérito. Pueden verse afectados por prácticas clientelares,

siguiendo criterios asociados a las proximidades personales o políticas o bien, por la simple arbitrariedad. Estas prácticas muchas veces se ven favorecidas por la ausencia o el déficit de una política de rendimiento y por la definición de puestos y perfiles precarios, que dejan sin parámetros objetivos para evaluar el rendimiento, afectando la integralidad del sistema de gestión propuesto (CLAD y NU, 2003).

La propuesta es utilizar este recorte del modelo propuesto por la Carta Iberoamericana de la Función Pública para analizar las políticas definidas en materia de gestión de los recursos humanos (GRH) en el Poder Judicial de Córdoba y ver las prácticas que de ella se hacen en las Asesorías Letradas Civiles. Más aún, cuando se advierte que el principio del mérito permea el sistema vigente, estructurado a partir de los arreglos normativos y el entramado de prácticas formales e informales de la organización.

Se entiende por política al conjunto de criterios generales y maneras de hacer, que orientan las decisiones sobre gestión del empleo y las personas, en un contexto organizativo dado. Se espera que sean coherentes entre sí y estables en el tiempo (Longo, Mérito y Flexibilidad, 2004).

Por otro lado, se entiende por práctica en gestión de recursos humanos al conjunto de decisiones y actividades de hecho que se adoptan y desarrollan y que supondrían la aplicación de la política de recursos humanos. En ocasiones, aparece como comportamientos erráticos o reactivos que no responden a patrones estables de conducta, por lo que se alejan de los criterios fijados por la política (Longo, Mérito y Flexibilidad, 2004, p. 94).

La profesionalidad y capacidad son los rasgos sustantivos de un sistema de mérito que promueve, en el caso concreto, una Administración de Justicia que garantice la seguridad jurídica y la eficacia (Longo, Mérito y Flexibilidad, 2004, p. 72). Ambas constituyen la variable de ajuste para que el Estado alcance mayores niveles de calidad en la prestación del servicio que brinda (Dieguez & Gasparin, 2016; Oszlak, 2013).

En el Poder Judicial de la provincia de Córdoba, este sistema meritocrático se hizo operativo a través de los siguientes arreglos institucionales. El art. 174, segundo párrafo, de la Constitución Provincial, establece que el “...ingreso a la Administración Pública se hace por idoneidad, con criterio objetivo en base a concurso público de los aspirantes, que asegure

la igualdad de oportunidades. La ley establece las condiciones de dicho concurso, y los cargos en los que por la naturaleza de las funciones deba prescindirse de aquél.”

De acuerdo con los arts. 153 y 166 de la Constitución Provincial que fijan las funciones y atribuciones del Tribunal Superior de Justicia, se promulga en 1995 la Ley Orgánica del Poder Judicial⁸.

En armonía con la Ley Orgánica, los Acuerdos Reglamentarios N° 151 Serie “A” del 29 de junio de 1988, N° 591, Serie “A” del 30 de marzo de 2001, N° 1.402, Serie “A” del 01 de marzo de 2016, N° 572, Serie “A” del 8 de noviembre de 2000 y el N° 1.456, Serie “A” del 28 de noviembre de 2017 sientan las bases del sistema de concursos que opera tanto para el ingreso al Poder Judicial como para la promoción y el acceso a cargos jerárquicos dentro de éste.

Como ningún modelo teórico opera en el vacío, la mirada ha sido puesta en el proceso de fortalecimiento de las Asesorías Letradas Civiles de la ciudad de Córdoba llevado adelante a partir del año 2008.

Las Asesorías Letradas Civiles son las oficinas judiciales que integran el sistema de asistencia jurídica gratuita, cuyo servicio se orienta a personas de bajos recursos. En virtud de la Ley N° 7.982, inc. 12, brindan asesoramiento, patrocinio y representación en materia civil, aunque, a la fecha, estas funciones se han ampliado (Centro de Perfeccionamiento Ricardo Núñez, 2017),

El interés sobre estas oficinas se debe a que el Acuerdo Reglamentario N° 924, Serie “A” del 18 de diciembre de 2007, con miras a “...fortalecer los procesos de asistencia, asesoramiento, orientación y representación en los ciudadanos de grupos vulnerables...”, desencadenó en las Asesorías Letradas un proceso vinculado a la gestión de los recursos humanos, a partir de introducir la función de Auxiliar Colaborador de la Defensa Pública.

Por otra parte, la cuestión del acceso a la justicia civil y la calidad del servicio que brindan las Asesorías conllevan, implícitamente, una dimensión política. La presunción de igualdad ante la ley, en buena medida, legitima a los Estados democráticos, mientras que las desigualdades frente al derecho se traducen en desigualdades de poder. Entonces, de lo que se trata es de acortar la brecha entre todos los ciudadanos, derribando barreras materiales para garantizar que todos tengan las mismas capacidades al momento de emplear

⁸ Ley Provincial N° 8.453

el poder coercitivo del Estado cuando persiguen sus intereses personales (Bergoglio 1999).

Finalmente, porque se advierte que este proceso opera en orden a los deberes que el Estado provincial ha asumido frente a sus ciudadanos, a partir de la sanción de las Leyes N° 8.835, 8.836 y 8.837 del “Estado Nuevo”, conocidas como “Carta del Ciudadano”; “Modernización del Estado” y de “Incorporación del capital privado al sector público” respectivamente, cuyos mandatos alcanzan al Poder Judicial. La Ley N° 8.835, en su art. 4, advierte que el Estado tiene la obligación de que “... las unidades, áreas y oficinas del gobierno sean estimuladas a coordinar y mejorar la calidad de sus servicios y prestaciones destinados a sectores vulnerables de la sociedad...”. Asimismo, en su art. 10 sostiene que “... todas las personas en la provincia tienen derecho a: a) obtener prestaciones y servicios públicos de calidad, efectivos para satisfacer sus necesidades y en plazos adecuados...”

Para que el Poder Judicial, a través de las Asesorías Letradas Civiles, pueda brindar un servicio de justicia profesionalizado (Oszlak 2013), es necesario pero no suficiente contar con una burocracia que haya ingresado al servicio civil acreditando idoneidad por medio de un procedimiento objetivo e igualitario de reclutamiento (Constitución de la Provincia de Córdoba, 1997). También es necesaria una política en recursos humanos que promueva las competencias de sus agentes y garantice la sustentabilidad de los procesos y los resultados de la organización (Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público, 2016).

1.2 Marco metodológico:

Las características del problema planteado requirieron abordarlo desde la perspectiva cualitativa. La metodología cualitativa permite obtener datos descriptivos y reconstruir, desde el texto y/o la palabra, los procesos más significativos vinculados al fenómeno abordado (Taylor & Bogdan, 1987).

La ausencia de investigaciones sobre la función pública en el Poder Judicial de Córdoba, así como el intento por diferenciar la política de la práctica en la gestión de los recursos humanos en las Asesorías Letradas Civiles de Córdoba animan a encarar este fenómeno desde la diversidad de la mirada de

los actores, para una mejor comprensión de los procesos que se dieron en materia de recursos humanos en el Poder Judicial de Córdoba.

Al mismo tiempo, la metodología cualitativa se presentó como una condición de viabilidad sobre las posibilidades reales de este trabajo de investigación, ya que no se tenía certeza sobre el tipo de dato disponible al momento de acceder al campo.

El tipo de investigación es descriptivo-analítico y las técnicas utilizadas para alcanzar los objetivos son: análisis documental, recolección de datos secundarios y entrevistas en profundidad a actores clave vinculados a la problemática, hasta alcanzar el punto de saturación teórica.

En tal sentido, se analizó el corpus de discursos emitidos por los presidentes del Tribunal Superior de Justicia con motivo de la apertura del año judicial. Estos discursos se corresponden con el período comprendido entre los años 2007 y 2016 y forman un total de diez piezas.

Se analizaron y sistematizaron veinticinco (25) acuerdos reglamentarios que rigen la actividad jurisdiccional y administrativa interna del Poder Judicial de Córdoba vinculadas a Asesorías Letradas Civiles y gestión de los recursos humanos. También se analizaron tres (3) resoluciones judiciales, dos (2) autos interlocutorios y una (1) sentencia del Tribunal Superior de Justicia.

Entre diciembre de 2017 y marzo de 2018 se realizaron quince (15) entrevistas: cinco (5) a asesores letrados civiles de capital, cinco (5) a auxiliares colaboradores de la defensa civil, dos (2) a los miembros de la conducción gremial de los empleados del Poder Judicial de Córdoba pertenecientes tanto a la actual conducción como a la del momento en que se introdujeron las reformas. También se entrevistó a los responsables de las Oficinas de Personal, de la Oficina de Concursos y de la Junta de Calificaciones del Área de Recursos Humanos del Poder Judicial de Córdoba y del Centro de Perfeccionamiento Ricardo Núñez.

CAPÍTULO II

1- Reformas en materia de recursos humanos en el Poder Judicial

En el sistema judicial de la Provincia de Córdoba, las reformas de primera y segunda generación introducen el paradigma de la nueva gestión pública⁹ y se tradujeron en una serie de instituciones que articularon la función pública y, con ella, la gestión del empleo público y los recursos humanos adscritos a la administración de justicia (Longo, 2002).

En términos de Ozslak (2000), la relación entre el Estado y los ciudadanos que se acercan a los tribunales demandando su servicio se encuentra mediada por la Administración de Justicia. Ésta es entendida como el agregado de organizaciones, personas, reglas formales e informales, capacidades, etc. que posibilitan la satisfacción de las expectativas que los ciudadanos tienen frente al Estado.

En la última década del siglo XX, el Poder Judicial de la provincia de Córdoba implementó un conjunto de medidas que modificaron la Administración de Justicia sustancialmente.

En comparación con el resto de las jurisdicciones provinciales, Córdoba logró consolidar una serie de acciones en materia de gestión judicial que le permitieron erigirse en el llamado “Modelo Córdoba” (Centro de Perfeccionamiento Ricardo Núñez, 2013, p. 84).

Un importante grupo de estas medidas se orientó a la gestión de los recursos humanos y fueron llamadas a fortalecer el para entonces inaugurado Consejo de la Magistratura. Por su intermedio, se buscó dotar de mayor “...calidad y celeridad (...) a las decisiones judiciales” (Centro de Perfeccionamiento Ricardo Núñez, 2013, p. 54).

Focalizados en las políticas y prácticas de gestión de los recursos humanos, se pueden identificar dos grandes etapas de reformas sobre la Administración de Justicia: la primera, orientada al área jurisdiccional y la

⁹Este enfoque se puede caracterizar por la delegación de la toma de decisiones, orientación hacia el desempeño, orientación hacia el cliente y orientación hacia el mercado (Burki & Perry, 1998).

segunda, al área administrativa¹⁰ (Centro de Perfeccionamiento Ricardo Núñez, 2013, p. 71).

La primera etapa irrumpe en una estructura de gestión de los recursos humanos diseñada en 1988 por medio del Acuerdo Reglamentario N° 151, Serie "A"¹¹⁻¹². Temporalmente, la podemos ubicar a mediados de la década del noventa y consistió en:

...1) la selección por concurso para el ingreso al Poder Judicial, ascenso por concurso de secretarios y prosecretarios, creación de la Escuela Judicial; 2) responsabilidad por objetivos de los jueces, dedicación exclusiva e incompatibilidad funcional; 3) estándares de rendimiento que determinan mínimos tolerables en producción jurisdiccional; 4) ampliación de la jornada diaria de labor de los funcionarios entre otros aspectos... (Centro de Perfeccionamiento Ricardo Núñez, 2013, p. 54).

Consolidado este primer ciclo, el Acuerdo Reglamentario N° 916, Serie "A" del 4 de diciembre 2007 da inicio a la segunda etapa¹³. Se impone la reforma de la "Estructura Administrativa de Asistencia y Mejoramiento de la Función Judicial".

Los discursos de apertura de los años judiciales 2008 y 2009 permitieron conocer, desde la perspectiva del Tribunal Superior de Justicia, cuáles fueron los lineamientos políticos de la reforma y la situación de la organización judicial previa a su implementación.

El Dr. Armando Andruet (h), vocal del Tribunal Superior de Justicia, reconoció que el esquema administrativo existente se encontraba "...al borde

¹⁰ En el discurso de apertura del año judicial 2009, la entonces presidenta del Tribunal Superior de Justicia, Dra. Aida Tarditti amplía el "Modelo Córdoba" al introducir la creación de las llamadas oficinas de apoyo al Tribunal Superior de Justicia como son la Oficina de Derechos Humanos, el Centro de Estudios y Proyectos, el Centro de Mediación, Tasa de justicia, incorporación de soluciones informáticas, etc. y, finalmente, agrega la desconcentración gradual de la función administrativa del Tribunal Superior de Justicia en áreas que expliciten programas por objetivos bajo la coordinación del administrador general (Centro de Perfeccionamiento Ricardo Núñez, 2013, p. 70-89).

¹¹ Este instrumento estableció el escalafón del personal por el cual la planta del Poder Judicial se ordena en tres agrupamientos: a) jurisdiccional, b) administrativo y c) obrero-técnico y de servicios. También reguló el sistema de promoción interna, creó la Junta de Calificaciones y asignó funciones al actual Departamento de Personal (Acuerdo Reglamentario N° 151, Serie "A", 1998).

¹² Desde 1988 a 2006 se vio modificado o complementado por diecisiete acuerdos.

¹³ Del discurso de apertura del año judicial 2007, el entonces presidente del Tribunal Superior de Justicia indica que la reforma administrativa y de gestión de gobierno instalada por medio del Acuerdo Reglamentario N° 916 del año 2007 "...constituye la segunda de tres fases que en esta reforma administrativa deberán existir antes de que se pueda hablar de que se ha consolidado" (Centro de Perfeccionamiento Ricardo Núñez, 2013, p. 71).

de no poder otorgar todas las respuestas en modo adecuado, temporáneo y suficiente...". Lo cual no solo era "...imputable a los agentes y/o directores administrativos...", sino también a "...un modelo organizacional que ha devenido vetusto, pesado y fuertemente burocratizado (...) con algún grado de inconexión entre dependencias y en áreas que naturalmente son afines..." (Centro de Perfeccionamiento Ricardo Núñez, 2013, p. 73).

Los objetivos de la reforma fueron:

- 1- Lograr que el área administrativa se ponga al servicio de la función jurisdiccional (Andruet (h), 2008, p. 71).
- 2- Evitar que el Tribunal Superior de Justicia quite tiempo de estudio y reflexión a las resoluciones judiciales, por controlar y gestionar las cuestiones administrativas (Tarditti, 2009, p. 89).
- 3- "...devolver en términos de gestión eficiente y eficaz un resultado óptimo para justiciables y ciudadanos..." (Andruet (h), 2008, p. 73).

Para alcanzar estos objetivos se reagruparon oficinas administrativas¹⁴. Por otro lado, se creó la función del Administrador General a los fines de que asuma las tareas de superintendencia y se instaló "un modelo de gestión por proyectos para resultados con miras a alcanzar una *administración estratégica*" (Andruet (h), 2008, pág. 74).

La actual estructura administrativa del Poder Judicial se edificó sobre seis áreas que dependen del administrador general¹⁵. Bajo aquel diseño

¹⁴ A partir del acceso a registros conservados por el Área de Recursos Humanos sobre la creación y evolución de las oficinas judiciales, se sabe que, previo a la reforma administrativa, el Poder Judicial se ordenaba de la siguiente manera: por debajo el Tribunal Superior de Justicia, estaba el Área Administrativa y el Área Jurisdiccional y, de manera satélite, existían una serie de Oficinas de Apoyo al Tribunal Superior de Justicia, conformadas por el Centro Judicial de Mediación, la Oficina de Derechos Humanos, el Centro de Estudios y Proyectos, la Escuela de Capacitación, el Comité de Gestión y la Junta de Calificaciones.

El Área Jurisdiccional no fue alcanzada por esta reforma, por lo que omitiremos toda consideración, ya que excede este análisis y, salvo la Junta de Calificaciones, el resto de las oficinas de apoyo permanecieron iguales.

El Área Administrativa se integraba por la Dirección de Administración, la Dirección de Archivo, la Dirección de Informática, la Dirección de Servicios Judiciales y la Dirección de Superintendencia.

La Dirección de Superintendencia se conformaba con las siguientes oficinas: Protocolo y Audiencias, Departamento de Superintendencia (Capital e interior), Departamento de Personal, Departamento de Acuerdos y Resoluciones, Departamento de Medicina Laboral, Inspector de Justicia Legal, Biblioteca, Boletín Judicial, Oficina de Despacho e Intendencia.

Por medio del Acuerdo Reglamentario N° 132, Serie "A" del 16 de junio de 1987 se creó la División de Médicos Visitadores y, en 1989, se creó el Departamento de Medicina Laboral, dependencia que pasa a depender de la Dirección de Superintendencia en 2003 para, un año más tarde, quedar bajo la órbita del Área de Servicios Judiciales.

¹⁵ El art. 8 del Acuerdo Reglamentario N° 916, Serie "A" dice que: "dependen de la Administración General: los Directores de las Áreas de Administración, de Servicios Judiciales, de Tecnologías de

institucional se unieron los componentes propios de la gestión de los recursos humanos bajo la recién creada Área de Recursos Humanos, reconocida como unidad de trabajo¹⁶ (Acuerdo Reglamentario N° 952, Serie "A", 2008). Con la reforma administrativa se agrupa la Dirección de Superintendencia, Medicina Laboral, la Oficina de Sueldos y la Junta de Calificaciones. Se crea formalmente la Oficina de Concursos y se une la Oficina de Medicina Laboral con la Oficina de Personal y la Oficina de Concursos con la Junta de Calificaciones.

A la fecha, el Área de Recursos Humanos se integra por la Oficina de Concursos y Junta de Calificaciones¹⁷, la Oficina de Personal¹⁸, la Oficina de Medicina Laboral¹⁹ y la Oficina de Acuerdos, Resoluciones y Decretos²⁰ bajo la dependencia de un único director de Área.

2- El Área de Recursos Humanos: funcionamiento y características

2.1 Funcionamiento

El Área de Recursos Humanos se encuentra integrada por un conjunto de cuatro oficinas: la Oficina de Concursos y Junta de Calificaciones, la Oficina

Información y Telecomunicaciones, de Infraestructura y de Archivo, el Secretario Legal y Técnico, los diferentes Jefes de cada una de las subáreas, como así también otras oficinas de apoyo no especificadas"

¹⁶ El art. 10: establece que el Área de Administración está compuesta por dos sub áreas que de ella dependen: A) Sub Área de Gestión Financiera: integrada por las siguientes Oficinas: a) Tesorería; b) Registro Patrimonial; c) Contrataciones; d) Presupuesto; e) Contabilidad; f) Suministros y g) Oficina de Tasa de Justicia. B) Sub Área de Recursos Humanos, integrada por las siguientes Oficinas: a) Personal y Medicina Laboral, b) Concursos y Junta de Calificaciones, c) Liquidación de sueldos.

¹⁷ La Oficina de Concursos y Junta de Calificaciones tiene, conforme el Acuerdo Reglamentario n.º 151, serie A del 29/06/1988 y modificatorias, las siguientes funciones: a- Analizar los títulos y antecedentes del personal y determinar el puntaje correspondiente a cada agente. b- Gestionar las convocatorias de los concursos para el ingreso al Poder Judicial, ascensos automáticos y acceso a cargo jerárquico (Acuerdos Reglamentarios n.º 572, n.º151 y n.º1402). c- Confeccionar por orden de mérito las nóminas de aspirantes a acceder a los ascensos automáticos o por concurso y elevarlos al Tribunal Superior de Justicia. d- Prestar al Tribunal Superior de Justicia toda la colaboración que le sea requerida

¹⁸ La Oficina de Personal tiene como principales funciones:

a- Asistir a la Oficina de Concursos y Junta de Calificaciones (Acuerdo Reglamentario N° 151, Serie "A" del 29/06/1988 y modificatorias). b- Conservar, custodiar y mantener actualizados los legajos de los agentes (Acuerdo Reglamentario N° 151, Serie "A" del 29/06/1988 y modificatorias). c- Administra la firma digital (Acuerdo Reglamentario N° 1.418, Serie "A" del 8/05/2017). d- Seguimiento de cargos vacante.

¹⁹ La Oficina de Medicina Laboral debe avocarse a los: a- aptos médicos para el ingreso, b- control de ausentismo y retiros laborales y c- intervención en las juntas médicas (Acuerdo Reglamentario N° 2, Serie "B" del 18/3/1997, art. 6).

²⁰ La Oficina de Acuerdos, Resoluciones y Decretos tiene como principales funciones: confeccionar los instrumentos legales necesarios para la designación, traslado y licencias de jueces, vocales, asesores fiscales y demás funcionarios. El objeto de estos actos administrativos es preservar la validez de los actos jurisdiccionales (Protocolo de actuación de la Oficina de Acuerdos, Resoluciones y Decretos, 2018).

de Personal, la Oficina de Medicina Laboral y la Oficina de Acuerdos, Resoluciones y Decretos bajo la dependencia de un único director de Área.

La Oficina de Concursos y Junta de Calificaciones gestiona los concursos desde su convocatoria hasta generar los órdenes de mérito de los concursantes. Estos son el insumo principal utilizado por la Oficina de Acuerdos, Resoluciones y Decretos para realizar designaciones, ya sean para el ingreso de personal al Poder Judicial como para su promoción o el acceso a cargos jerárquicos, tanto en capital como en el interior (Acuerdos Reglamentarios N° 572, 151 y 1.402).

Estas designaciones se materializan en Acuerdos Reglamentarios, que es el instrumento por el cual se formaliza el acto administrativo de designación emanado por la autoridad competente (Ley 7.233).

La Oficina de Acuerdos, Resoluciones y Decretos, cuando inicia el proceso de incorporación de las personas a la Administración de Justicia, se relaciona a su vez con la Oficina de Medicina, donde se gestiona el apto médico (Acuerdo Reglamentario N° 2, Serie "B", 18/3/1997). También se vincula con la Oficina de Personal, aportándole los insumos necesarios para que operen los registros en los legajos personales.

La Oficina de Personal tiene como tarea principal mantener actualizados los legajos de los empleados, registrando todos sus movimientos, marcaciones, cambios de domicilio, horas extras, licencias, etc. (Acuerdo Reglamentario N° 151, Serie "A", 1998). Las interconexiones más visibles se dan con la Oficina de Acuerdos, Resoluciones y Decretos y con la Oficina de Medicina Laboral. El rasgo principal de ésta oficina es que realiza el control de ausentismo, los aptos para el ingreso e interviene en las juntas médicas (Acuerdo Reglamentario N° 2, Serie "B", 18/3/1997).

2.2 Características

Después de casi diez años desde la creación del Área de Recursos Humanos, teniendo en cuenta la articulación entre sus oficinas y la manera en que se ejecutan las políticas de recursos humanos en el Poder Judicial, podemos identificar las siguientes características:

a) La articulación entre las oficinas:

La creación formal de la Oficina de Concursos y su unión con la Oficina de Junta de Calificaciones bajo una misma jefatura permitió, después de muchos años, coordinar los procesos internos que las vinculan. No ocurre lo mismo en su relación con los demás componentes (Entrevista nº 19).

Sin embargo, desde la Oficina de Concursos y Junta de Calificaciones, se reportan problemas de “comunicación” con la Oficina de Acuerdos, Resoluciones y Decretos, encargada de administrar los órdenes de mérito del Poder Judicial. Con relación a la Oficina de Personal, se advierte que con ella se mantienen relaciones de colaboración para gestiones menores. Un proceso similar se registra con la Oficina de Medicina (Entrevista nº 19, 20).

Estas observaciones permiten concluir que existe desconexión entre las oficinas que integran el Área.

b) La ejecución de las políticas:

De la lectura de los objetivos fijados en la reforma administrativa, aparece la idea de concentrar las definiciones políticas en el Tribunal Superior de Justicia y las tareas de gestión en el administrador general y el director del Área.

Sin embargo, esta medida debe convivir con un diseño institucional definido por el art. 76 de la Ley Orgánica del Poder Judicial, por el cual, en cada oficina del área jurisdiccional, los secretarios, que son los funcionarios que están por debajo del juez, fiscal, etc., tienen la función de vigilancia sobre los empleados a sus órdenes y demás deberes que su cargo impone, desempeñándose como jefe inmediato de la oficina.

Este artículo se complementa con una práctica que es recogida en los considerandos del Acuerdo Reglamentario N° 1.170, Serie “A” del 14 de agosto de 2013, en el cual se dice, respecto a la relación entre magistrados y funcionarios y empleados técnico administrativos, lo siguiente:

“...El orden normativo no ha precisado en forma concreta y detallada sus cometidos funcionales porque precisamente quiere que el titular del órgano jurisdiccional y sus

funcionarios ejerzan una potestad discrecional “operativa” y “estratégica” a fin de determinar la identidad y modalidad de la actividad a realizar por cada empleado, conforme su formación profesional, experiencia y habilidad...”.

El diseño de las oficinas judiciales (ej. juzgados, asesorías, etc.) y las funciones asignadas a sus responsables por medio de la Ley Orgánica del Poder Judicial ha llevado a configurar un sistema que, en lo cotidiano, permite a los funcionarios tomar decisiones en materia de gestión del personal, al punto que varios entrevistados circunscriben la política de recursos humanos a la oficina judicial y la asocian a la organización del trabajo interno (Entrevistas nº 07, 09 y 11).

....La política de recursos humanos es la que cada oficina fija, la fija el superior o la fijan los mandos medios. Nosotros acá tenemos todas repartidas las tareas, pero es equiparado, todos hacen más o menos el mismo laburo...
(Entrevista nº 11).

Por su parte, los miembros de las Asesorías Letradas Civiles de Capital, usuarios del servicio, observan que el Área de Recursos Humanos gestiona con la “supervisión” del Tribunal Superior, aunque “no hay planificación en la gestión” y “van solucionando como pueden, sin ningún tipo de método o auxilio profesional” (Entrevistas nº 6, 7, 8, 9 y 14).

Por el contrario, la actual conducción de la Asociación Gremial de los empleados del Poder Judicial entiende que, con la aparición del Área de Recursos Humanos, se notó una reorganización y una mejora en la gestión del personal (Entrevista nº 25).

Estas observaciones dan cuenta de una ejecución fragmentada de la política en recursos humanos.

3- La Función Pública en el Poder Judicial de Córdoba

La Constitución de la Provincia de Córdoba, la Ley del Consejo de la Magistratura, el Estatuto del Empleado de la Administración Pública²¹, la Ley

²¹ Ley Provincial Nº 7.233, modificada por la Ley Provincial Nº 9.361

Orgánica del Poder Judicial²², la Ley de Asistencia Jurídica Gratuita²³ y la Ley Orgánica del Ministerio Público Fiscal²⁴ y los Acuerdos Reglamentarios N° 572, Serie “A” del 8 de noviembre 2000, N° 151, Serie “A” del 29 de junio 1988 y N° 1.402, Serie “A” del 1 de marzo de 2017 entre otros conforman los arreglos institucionales que construyeron la arquitectura sobre la cual el Estado Provincial brinda el servicio de justicia, establece las relaciones vinculadas al empleo y determina la carrera profesional de los empleados en el Poder Judicial de la Provincia de Córdoba.

3.1 El empleo público

El empleo público implica una relación jurídica entre el Estado, en cualquiera de sus niveles, con sus dependientes en el marco del derecho público. Este concepto excluye a aquellos funcionarios como el gobernador, los legisladores, los ministros, los jueces, etc., que tienen responsabilidad política, para los que la Constitución y las leyes especiales fijan para su nombramiento o remoción un procedimiento distinto, como sería también el caso de los asesores y los fiscales²⁵. Sin embargo, en este concepto se incluye a los llamados empleados “de planta”, “de carrera” o “de línea” (Zunino 2008, p. 5).

Son empleados de planta aquellas personas cuya designación desprende de un acto administrativo emanado de una autoridad competente y cuya remuneración está prevista en la ley de presupuesto provincial²⁶.

Por consiguiente, son empleados de planta del Poder Judicial de la provincia de Córdoba quienes se desempeñan en este poder del Estado, prestando servicio en los distintos puestos de trabajo, conforme a la carrera profesional definida en el Acuerdo Reglamentario N° 151/1988.

La carrera judicial se divide en los siguientes agrupamientos, los cuales se ordenan internamente según su función²⁷:

- 1- Jurisdiccional
- 2- Administrativo
- 3- Obrero-técnico y de Servicios

²² Ley Provincial N° 8.435

²³ Ley Provincial N° 7.982

²⁴ Ley Provincial N° 7.826

²⁵ Art. 2, inc. b) de la Ley Provincial N° 7.233.

²⁶ Art. 1 de la Ley Provincial N° 7.233, modificado por la Ley Provincial N° 9.361.

²⁷ Art. 2 y 3 del Acuerdo Reglamentario N° 151, Serie "A" del 29 de junio de 1988.

El área jurisdiccional representa el 78% de la planta del Poder Judicial. En ella se concentran las funciones vitales de la organización, por lo que constituye el agrupamiento de mayor interés²⁸.

La Constitución de la Provincia de Córdoba establece, en un extremo, que el Poder Judicial tiene el deber de garantizar la función judicial²⁹ ejerciendo, por medio de los magistrados, la jurisdicción y de los asesores letrados, la asistencia jurídica gratuita de personas con escasos recursos económicos³⁰. En el otro extremo, debe garantizar la defensa del interés público y custodiar el normal funcionamiento de la administración de justicia por medio del Cuerpo de Fiscales³¹. En una lógica simplificada, se constituye un sistema cuyas funciones son la jurisdiccional, la defensa de los intereses particulares de las personas y la defensa del interés público.

Cada una de ellas se corresponde con el cargo de magistrado, asesor y fiscal respectivamente, los que responden jerárquicamente ante el Tribunal Superior de Justicia, salvo el caso del Cuerpo de Fiscales, que responden al Fiscal General en tanto titular del Ministerio Público Fiscal. Éste último integra el Poder Judicial, aunque goza de independencia orgánica funcional³². En conjunto, conforman los cargos políticos por debajo de los cuales se subordina la planta de empleados del Poder Judicial.

Dentro del agrupamiento jurisdiccional, la carrera judicial se divide en dos tramos, cada uno de los cuales está integrado por varias categorías de cargos. En el tramo superior, la Ley Orgánica del Poder Judicial, la Ley Orgánica del Ministerio Público Fiscal y acuerdos reglamentarios afines introducen la función del secretario, el ayudante fiscal, el prosecretario letrado y el prosecretario letrado con función de auxiliar colaborador³³.

²⁸ Datos suministrado por la oficina de personal del Área de Recursos Humanos del Poder Judicial.

²⁹ Art. 153 de la Constitución de la Provincia.

³⁰ Art. 49 de la Constitución de la Provincia.

³¹ Art. 172 de la Constitución de la Provincia y art. 1 de la Ley 7.826.

³² Art. 1 de la Ley Provincial nº 7.826.- FUNCIÓN: el Ministerio Público forma parte del Poder Judicial. Goza de independencia orgánica funcional. Tiene por misión actuar en defensa del interés público y los derechos de las personas, procurar ante los tribunales la satisfacción del interés social y custodiar la normal prestación del servicio de justicia (Ley Provincial Nº 7.826). Para el mejor cumplimiento de sus funciones contará con una cuenta especial del presupuesto del Poder Judicial.

³³ Ambas leyes orgánicas introducen otras funciones que no son de interés para este trabajo, como relator, juez de paz, etc.

En el tramo inferior se encuentran los empleados técnico-administrativos que completan la estructura escalafonaria del agrupamiento jurisdiccional (Acuerdo Reglamentario N° 151, Serie "A", 1988).

Las funciones de estos empleados no están formalmente definidas y se espera que sea el responsable de la oficina el que, en el caso concreto, las determine (Acuerdo Reglamentario N° 1.170, Serie "A", 14/08/2013).

Con arreglo a los arts. 174³⁴ y 166, inc. 7³⁵, de la Constitución Provincial y en concordancia con el art. 12 de la Ley Orgánica del Poder Judicial y Acuerdos Reglamentarios³⁶ establecen que se ingresa al Poder Judicial en las categorías inferiores de los cargos que integran la carrera judicial por concurso abierto y público de antecedentes y oposición (Acuerdo Reglamentario N° 572, Serie "A", 2000) y, luego, se asciende automáticamente por concurso cerrado de antecedentes y conforme a la antigüedad (Acuerdo Reglamentario N° 151, Serie "A", 1988).

El acceso a los cargos jerárquicos se hace por concurso cerrado de antecedentes, oposición y antigüedad. Estos cargos conforman el tramo superior de la carrera judicial (Acuerdo Reglamentario N° 1.402, Serie "A", 2017).

Finalmente, para alcanzar una transparente designación de los jueces, asesores y fiscales y garantizar la independencia del Poder Judicial, el acceso a estos cargos políticos se realiza por fuera del Poder Judicial y a través del Consejo de la Magistratura (Ley provincial N° 8.802, 1999 y modificatorias); (Tribunal Superior de Justicia, 2005, p. 4).

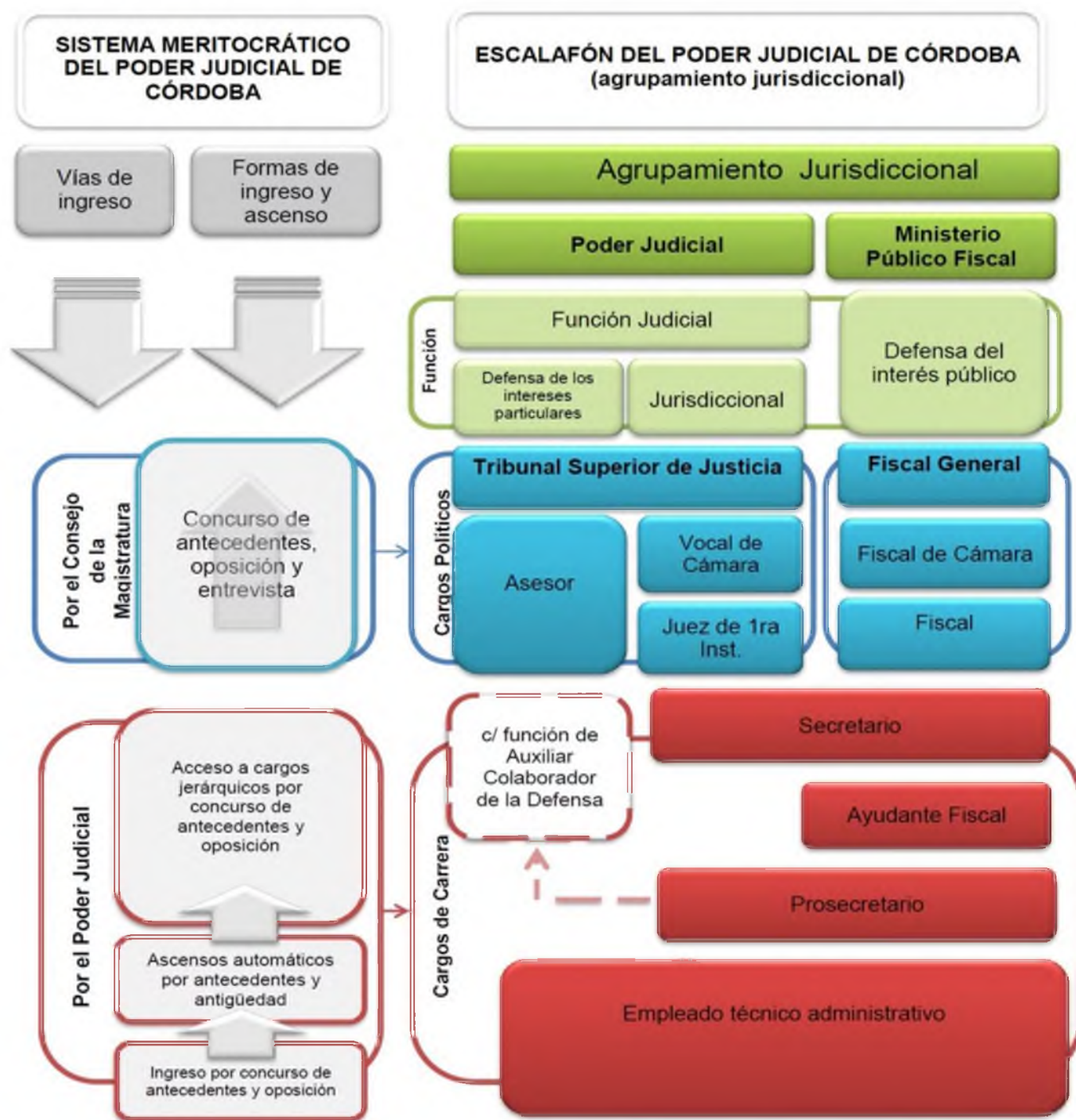
El siguiente gráfico vincula el sistema de concursos con el escalafón y la carrera en el área jurisdiccional del Poder Judicial de Córdoba.

³⁴ El art. 174 de la Constitución de la Provincia de Córdoba establece que "la Administración Pública debe estar dirigida a satisfacer las necesidades de la comunidad con eficacia, eficiencia, economicidad y oportunidad, para lo cual busca armonizar los principios de centralización normativa, descentralización territorial, desconcentración operativa y jerárquica, coordinación, imparcialidad, sujeción al orden jurídico y publicidad de normas y actos".

³⁵ El art. 166, inc. 7 de la Constitución de la Provincia de Córdoba establece que "son atribuciones del Tribunal Superior de Justicia (...) designar a su personal en base a un procedimiento que garantice la igualdad de oportunidades y la selección por idoneidad...".

³⁶ La Ley Provincial N° 8.435/1994, en su art. 12, faculta al Tribunal Superior de Justicia para: dictar el Reglamento Interno del Poder Judicial, atendiendo a los principios de celeridad, eficiencia y descentralización; implementar un procedimiento para la designación de los empleados que garantice la igualdad de oportunidades y la selección por idoneidad; nombrar y remover a su personal; fijar el régimen disciplinario y aplicar.

Gráfico nº 1: Sistema de ingresos y ascensos del agrupamiento jurisdiccional del Poder Judicial de la Provincia de Córdoba



Fuente: Elaboración propia

Sin ánimo de agotarla, pero con la intención de resaltar las dimensiones que más la caracterizan, en el próximo apartado se expondrán los principales lineamientos que definen la política de recursos humanos.

3.2 La política de recursos humanos como herramienta de gestión judicial

La Constitución de la Provincia de Córdoba reza, en su art. 174, que la Administración Pública y, por ende, la Administración de Justicia debe estar dirigida a satisfacer las necesidades de la comunidad con eficiencia y eficacia, entre otros criterios.

Al introducirse los conceptos de eficiencia y eficacia en la arena judicial, se espera que la Administración de Justicia brinde un servicio “justo, pronto y barato” (Fix Fierro, 2006 p.2). Muchas de las reformas introducidas en los últimos años han buscado mejorar la gestión judicial, para dotar de efectividad³⁷ a las oficinas judiciales (Fix Fierro, 2006).

Para que una oficina judicial sea efectiva, además de contar con un mínimo de credibilidad y un diseño institucional adecuado, sus magistrados y funcionarios deben estar correctamente formados y seleccionados; la definición de puestos y diseños de carreras deben constituirse como reales incentivos y, en su gestión diaria, las dependencias judiciales deben tener la capacidad de seleccionar y manejar los casos socialmente relevantes y tratar los asuntos de manera oportuna (Fix Fierro, 2006). Estos requisitos se identifican con los criterios de profesionalización que propone la Carta Iberoamericana de la Función Pública.

La política de recursos humanos del Poder Judicial se sostiene, esencialmente, en el sistema de concursos, tanto para el ingreso al Poder Judicial y el ascenso automático, como para el acceso a cargos jerárquicos. Pensada para “...incrementar la calidad y celeridad de las decisiones judiciales”, promueve el principio del mérito, con el objeto de brindar, a los justiciables y ciudadanos, un servicio “eficiente y eficaz” (Andruet (h), 2008, p. 73).

³⁷ Héctor Fix-Fierro entiende que una oficina es efectiva cuando tiene la capacidad de alcanzar los objetivos para los cuales ha sido creada en combinación con un grado mínimo de eficiencia.

El sistema de concursos del Poder Judicial de Córdoba hace operativo el art. 174 de la Constitución Provincial, que ordena que el ingreso a la Administración Pública sea por idoneidad con criterio objetivo y con base en un concurso público que asegure la igualdad de oportunidades de los aspirantes.

La idoneidad es otro criterio introducido por la Constitución Provincial y que fue recogido por el Poder Judicial, pues “sabido es que los más idóneos pueden dirimir los conflictos con mayor calidad y rapidez” (Sesin, 2011, p. 122).

El concurso garantiza la imparcialidad en la selección de los aspirantes a acceder a un cargo público y sus requisitos determinan un estándar. El punto crítico de este proceso es la determinación de esos criterios objetivos que sirven para meritar a las personas y conformar un orden de mérito.

El Poder Judicial ha determinado que los órdenes de mérito se conformen según la valoración de la antigüedad, títulos académicos y antecedentes de capacitación, ya sea para el ingreso como para la promoción a otros cargos (Acuerdo Reglamentario N° 1.239, Serie "A", 2014). De esta forma, a lo largo de todos los procesos, se preserva el criterio de idoneidad.

Siguiendo este razonamiento, dichos criterios deben anclarse en el tipo de gestión judicial que se espera lograr y es un prerrequisito para cualquier convocatoria. Al parecer, a la fecha, el Poder Judicial de Córdoba ha fijado, como criterio de calidad de su gestión judicial, que ésta sea “*célere, eficiente, eficaz, transparente e independiente*”. El Dr. Juan Sesin, Vocal del Tribunal Superior de Justicia, en su discurso de apertura del año 2011, explica como la política de recursos humanos le permite alcanzar ese objetivo.

.... el Poder Judicial de Córdoba. frente al incremento incesante de litigiosidad y requerimientos del justiciable (...), ha priorizado esta problemática y (...) ha implementado estrategias concretas para incrementar la calidad y celeridad de las decisiones judiciales, consolidando, al mismo tiempo, la independencia y la ética como presupuestos fundamentales ¿Cómo se lograron estos objetivos sin mayores erogaciones presupuestarias? Sabido es que los más idóneos pueden dirimir los conflictos con mayor calidad y rapidez. Consecuentemente, priorizar y premiar la idoneidad fue una de las innovaciones, mediante: **1)** la selección por concurso para quienes ingresan al Poder Judicial en el área jurisdiccional y determinados cargos administrativos donde se garantiza la

transparencia, la idoneidad y la igualdad de oportunidades; **2)** el ascenso por concurso de secretarios y prosecretarios....

Los concursos ocupan un lugar relevante en la vida de la organización, al punto que los operadores de recursos humanos advierten que son temas de interés directo de los vocales del Tribunal Superior de Justicia (Entrevistas nº 20 y 28).

Un miembro del Área de Recursos Humanos señala que, sobre estos temas, la relación es fluida y que, por ejemplo, *“a través de (el director del Área de Recursos Humanos) (...) en el último tiempo el Dr. López Peña (vocal del Tribunal Superior de Justicia) ha sido el que más presente ha estado, delegado por el resto de los vocales en principio...”* (Entrevista nº 20).

Esta práctica está reñida con uno de los objetivos fijados por la reforma de la estructura administrativa, que pretende sustraer de las tareas de control y gestión al Tribunal Superior de Justicia.

La siguiente afirmación, realizada por uno de los entrevistados sobre el Tribunal Superior, nos permite cerrar esta idea: *“...no delegan esta tarea porque (...) es un área muy sensible, donde las decisiones de recursos humanos son decisiones de política, definen como se trabaja...”* (Entrevista nº 28).

Con esta afirmación, el concepto que estamos construyendo cobra mayor sentido y nos permite asumir que la gestión de los recursos humanos es una de las herramientas utilizadas por el Tribunal Superior de Justicia para la gestión judicial. Ello permite entender por qué, en la práctica, el Tribunal Superior de Justicia interviene permanentemente en su gestión diaria.

Sin perjuicio de la existencia de otras acciones, lo verdaderamente característico de la política de recursos humanos es su sistema de concursos y el principio de mérito que le da vida, por medio del cual el Poder Judicial promueve el cumplimiento de sus objetivos. Ésta es la razón por la que se considera que la gestión de los recursos humanos es una herramienta de gestión judicial, aunque, por cierto, no es la única.

Pararnos en este lugar permite comprender lo que ocurre en la práctica: estamos frente a un Tribunal Superior de Justicia que, en esta materia, cruza el límite impuesto por la reforma administrativa entre la política y la gestión. Si

a esta práctica del Tribunal Superior de Justicia le adicionamos la gran diversidad de actores que intervienen a la hora de gestionar los recursos humanos, estamos en presencia de una gestión fragmentada, tal y como adelantamos en apartados anteriores.

En el próximo capítulo se describe el proceso de reforma de la estructura orgánica de las Asesorías Letradas Civiles de Capital. A lo largo de su análisis, se podrá observar el uso que el Tribunal Superior de Justicia hace de la política de recursos humanos como herramienta de gestión judicial.

CAPITULO III

1- Reforma de la estructura orgánica y funcional de las Asesorías

Letradas Civiles de la sede Capital

Para la misma época en que se modifica el Área Administrativa, se promueve la reforma de la estructura funcional de las Asesorías Letradas de la provincia de Córdoba. Como parte constitutiva del cuerpo de asesores letrados, las Asesorías Letradas Civiles de Capital fueron alcanzadas por dicha reforma.

Las Asesorías Letradas integran, junto con la Mesa de Atención Permanente y el Colegio de Abogados de cada circunscripción judicial³⁸, el sistema de defensa instituido por la Ley 7.982. Se dividen por materia (penal, civil, etc.) para actuar ante el órgano jurisdiccional. Por medio de ellas, se hace operativo el art. 49 de la Constitución de la Provincia de Córdoba, que obliga al Estado a garantizar el acceso a la justicia de los ciudadanos en situación de vulneración económica y se garantiza el principio de defensa en juicio consagrado por el art. 18 de la Constitución Nacional.

El acceso a la justicia es la posibilidad que tiene toda persona de obtener una respuesta satisfactoria a sus necesidades jurídicas. Esta definición involucra la garantía procesal de la asistencia y representación jurídica gratuita, pero no se agota en ella (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, 2005, p. 7).

En la organización judicial de la provincia de Córdoba existen otras dependencias, como la Mesa de Atención Ciudadana, la Oficina de Mediación, la Oficina de Derechos Humanos, etc., que facilitan el acceso a la justicia de los ciudadanos. Pero sólo las Asesorías Letradas brindan el servicio de asistencia y representación jurídica gratuita.

Sin embargo, después de dos décadas y media de reformas, el inequitativo acceso de los sectores más vulnerables a la justicia es el objetivo que menos logros ha registrado (Bergoglio, 2010).

Existe un divorcio entre la asistencia jurídica gratuita y el incremento en la demanda de justicia. Esta separación resulta incomprensible en contextos de

³⁸ Por medio de la Ley 8.000 del año 1990 y sus modificatorias, el territorio de la Provincia de Córdoba se divide, a los fines de la administración de justicia, en diez circunscripciones judiciales.

desigualdades incrementales, con un repertorio de derechos y de personas legitimadas para accionar más amplio³⁹ y en un sistema jurídico que exige, como requisito obligatorio para litigar, representación letrada (Smulovitz, 2013, pp. 247-249).

Diversas investigaciones explican este desencuentro y concluyen que las causas residen tanto en la demanda como en la oferta del servicio de asistencia jurídica gratuita. Si miramos el fenómeno desde la demanda o desde los usuarios, se concluye que los sectores socioeconómicos más vulnerables no están accediendo al servicio de justicia por falta de información y por la pérdida de conciencia respecto a la afectación de sus derechos (Bercovich, Ceba Álvarez, Maurino, Marino & Tarbuch, 2013, pp. 44-47).

Si, por el contrario, nos paramos del lado de la oferta de asesores letrados y de la provisión del servicio, encontramos que la capacidad institucional para dar respuesta a las demandas es baja y desigual entre las provincias y la decisión política para dotar cuantitativamente de asesores no depende de los niveles de pobreza local, si no de los siguientes criterios: 1- la extensión territorial a cubrir y 2- la demanda de servicios legales potenciales (Smulovitz, 2013, pp. 252).

Un reciente estudio realizado entre 2014 y 2016 por el área de investigación del Centro de Perfeccionamiento Núñez del Poder Judicial de Córdoba (2017) concluyó que las Asesorías Letradas Civiles de Capital están atravesando similares procesos.

La investigación mostró que el servicio de las Asesorías Letradas Civiles de Capital se ve afectado por, al menos, dos motivos:

- 1- Por un lado, se elevó la cantidad de potenciales beneficiarios del servicio a causa de:
 - a- el incremento de funciones y competencias que debieron asumir las Asesorías Letradas⁴⁰ y
 - b- el crecimiento de la población y de los niveles de pobreza de la ciudad de Córdoba.

³⁹ La reforma de la Constitución de la Nación Argentina en 1994 eleva a rango constitucional convenios y tratados de DDHH.

⁴⁰ Ver pie de página nº 6.

2- Por el otro, la ciudad de Córdoba cuenta con sólo siete asesorías para absorber la totalidad de la demanda del servicio, situación que se mantiene constante desde hace más de veinticinco años, aunque se reconoce que han mejorado en la dotación de personal (Centro de Perfeccionamiento Ricardo Núñez, 2017, pp. 265-268).

De los registros sobre la evolución de las oficinas en el Poder Judicial conservados por el Área de Recursos Humanos se desprende que, desde 1958 hasta la fecha, la cantidad de asesorías ha ido incrementando. El Acuerdo Reglamentario N° 152, Serie "A" del 02 de agosto de 1988 divide las Asesorías Letradas existentes por materia y dispone que, de las diez, siete tengan competencia civil y tres penal. Entre los años 1981 y 1990, se registra la máxima actividad legislativa destinada a la creación de Asesorías Letradas en Capital, con un marcado predominio en materia penal.

Algunos entrevistados sostienen que existen dos asesorías creadas por ley para la sede Capital y que ambas están sin cubrir. El siguiente extracto así lo revela:

*“...Les han puesto un asesor itinerante. Eran las dos que estaban previstas para acá. Yo creo que tenemos que ser diez como mínimo. Por ley se crearon y después vino alguien y dijo *tuc tuc...* estos son los itinerantes de Alta Gracia y Carlos Paz. Perdón uno para Alta Gracia y Carlos Paz y el otro, para Río Segundo y Jesús María” (Entrevista n° 13).*

Aunque esta idea se repite a lo largo de las entrevistas, no pudo confirmarse tal información, a pesar de haberla consultada con varios referentes del Área de Recursos Humanos (Entrevistas n° 19 y 28).

Como la designación de los asesores depende del Consejo de la Magistratura, su análisis nos podría arrojar algún dato sobre la situación de las Asesorías Letradas Civiles de Capital previa a la reforma. La siguiente tabla muestra la cantidad de concursos convocados para cubrir cargos.

Tabla nº 1: Cantidad de concursos convocados por el Consejo de la Magistratura entre el años 2000 y 2016, discriminados por cargo.

Función	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Total	%
Juez	3	6	5	1	3	4	4	1	3	3	2	3	1	4	2	2	3	50	41%
Vocal	7	0	1	1	2	2	2	0	1	1	2	2	1	3	3	2	2	32	26%
Fiscal	4	0	1	2	2	1	0	2	1	1	0	0	2	2	1	1	2	22	18%
Asesor Letrado	0	0	3	0	1	4	0	0	0	2	2	1	1	1	2	1	0	18	15%
Total general	14	6	10	4	8	11	6	3	5	7	6	6	5	10	8	6	7	122	100%

Fuente: Elaboración propia sobre datos publicados por el Consejo de la Magistratura
<http://consejodelamagistratura.cba.gov.ar/Concursos.htm>

Entre 2009 y 2016, se convocaron 122 concursos para cubrir cargos en toda la provincia y en varias materias (civil, penal, etc.). De ellos, el 67% fue para magistrado en juzgados de primera instancia y en cámaras de apelación, el 18% para el cargo de fiscal en cualquier instancia o función y el 15% para asesor letrado.

Tabla nº 2: Cantidad de concursos convocados por el Consejo de la Magistratura entre los años 2000 y 2016, para cubrir cargos de Asesor Letrado en la sede Capital

Materia	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Total General
Civil y Com.	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Familia	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	3
Menores	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Penal	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	5
Total general	0	0	0	0	1	3	1	1	1	1	2	0	0	0	0	0	0	10

Fuente: Elaboración propia sobre datos publicados por el Consejo de la Magistratura⁴¹

De la tabla se desprende que la mitad de los concursos convocados para cubrir cargos de asesor letrado fueron llamados para la materia penal y la otra mitad se repartió entre familia, menores (hoy violencia familiar, niñez, juventud y género) y civil.

Para el caso de las Asesorías Civiles de Capital se convocó una sola vez, en el año 2005. En once años no se registró otro concurso para esta sede judicial en materia civil.

De todo lo dicho hasta aquí surge que, a pesar del aumento en la demanda del servicio, el sistema político no incrementó el número de Asesorías Civiles para la sede Capital. Las siete asesorías intervienen ante 54 Juzgados

⁴¹ Consejo de la Magistratura de la Provincia de Córdoba -
<http://consejodelamagistratura.cba.gov.ar/Concursos.htm>

Civiles, 9 Cámaras Civiles, 7 Juzgados de Violencia Familiar y 3 Cámaras Contencioso-Administrativo.

Los motivos certeros se desconocen, pero se advierte que el tema sobre “acceso a la justicia” aparece persistentemente en los discursos que el Tribunal Superior de Justicia pronuncia de cara a la ciudadanía desde el 2008 hasta la fecha⁴² y que hay un claro privilegio de la materia penal.

Diversos autores evalúan los resultados de las reformas introducidas en la región. Hay coincidencia en admitir que, después de casi veinte años y pese al esfuerzo, el acceso a la justicia es el objetivo con menos logros alcanzados (Bergoglio, 2010; Meneses Reyes, 2007).

El tema sobre el “acceso a la justicia” recupera nuevos bríos en la agenda judicial en coincidencia, al menos temporal, con la aparición en la región de las “Reglas Básicas de Acceso a la Justicia de las Personas Vulnerables”⁴³ (Tarditti 2009:90).

Durante el año 2008, se instrumentó un proceso de reforma integral de las Asesorías Letradas del Poder Judicial y, en particular, de las Asesorías Civiles (Acuerdo Reglamentario N° 924, Serie "A", 2007).

Su diseño e implementación giró en torno a la aparición de la figura del Auxiliar Colaborador de la Defensa, lo que se logró a partir de la activación de diversos componentes de la política de recursos humanos del Poder Judicial.

A continuación se transcribe un fragmento de las entrevistas realizadas, que contextualiza la reforma de la estructura funcional de las Asesorías Letradas Civiles:

...Fue cambiando bastante el rol del asesor civil. Antes era como que la gente venía y le estabas haciendo un favor. De un asesor más metido en su despacho, que lleva sus expedientes, con una estructura chica. Viendo más por arriba la problemática, de pronto... Yo creo que el Poder Judicial en sí cambió. Creo que tiene que ver con la conciencia de derechos de la gente. Soy humilde, tengo derecho a ir a la justicia y ¿quién va a ser mi asesor? A ese

⁴² Ver discursos de apertura del año 2009 al año 2017.

⁴³ Que son conjuntos de recomendaciones destinadas a los órganos públicos, fruto del esfuerzo mancomunado de organizaciones judiciales de la región, tales como la Asociación Iberoamericana de Ministerios Públicos, la Asociación Interamericana de Ministerios Públicos, la Federación Iberoamericana de Ombudsman, etc.

asesor, para bien o para mal, le exijo que haga las cosas. Fue incrementando el trabajo. Hubo un recambio de asesores que vienen con una impronta más de trabajo... los asesores van tomando cada vez más protagonismo en los expedientes y los jueces se van dando cuenta que se puede hacer esto... los jueces van exigiendo esto a los otros asesores... es una cadena... (Entrevista nº 6).

En su mayoría, los entrevistados coinciden en admitir que los nuevos asesores desembarcaron en una estructura pobre, no sólo en infraestructura, sino también en personal.

Para esa fecha, las Asesorías Letradas Civiles de Capital tenían una integración promedio de un asesor, dos empleados y un funcionario (prosecretario o secretario), cuyos cargos provenían del área jurisdiccional⁴⁴.

Estos empleados, además de ser pocos, carecían de motivación. Del relato surge que, con los años, las Asesorías se habían transformado en oficinas donde se ubicaba a los empleados poco funcionales a la organización. Uno de los entrevistados se expresó al respecto en los siguientes términos:

...Nos damos con que teníamos un plantel de personas que habían sido designadas, primero, como castigo. Eso es lo que encuentro yo en mi área. Yo estoy aquí, cumpliendo una sanción que me impusieron en personal. Había cero motivación. Otra porque no había otro lugar. Eran personas que no eran funcionales en su lugar de pertenencia y bueno, no hacen daño entonces vayan allá. Todo esto respondía a la concepción de la insignificancia del sector... (Entrevista nº 13).

En este contexto se desencadena un proceso de reclamos y propuestas orientadas a mejorar el servicio. Frente a la idea de que había dos Asesorías Letradas Civiles vacantes en Capital, la designación del auxiliar colaborador de la defensa fue vista como el resultado de una “...transacción...” con el Tribunal Superior de Justicia. “... La creación del auxiliar colaborador...” aparece como

⁴⁴ A diciembre de 2017, las Asesorías Letradas Civiles de Córdoba contaban con una integración promedio de un asesor, dos auxiliares colaboradores de la defensa (prosecretarios propios de la defensa) y tres empleados. Datos suministrado por el Área de Recursos Humanos del Poder Judicial de Córdoba.

“...la solución más económica y eficiente...”, porque “...no crea una asesoría con toda la estructura...” (Entrevista n° 06). En tal sentido, un entrevistado dijo:

...Como no se aumentó nunca el número de Asesorías como requiere el servicio de atención a los justiciables. (...) Surge como una solución al aumento cuantitativo. Dar una solución al trabajo cotidiano. Con escaso personal, la demora iba a ser ostensible. Iba a generar un perjuicio para todos (Entrevista n° 14).

Sin la intervención del Área de Recursos Humanos del Poder Judicial, *“...a partir del año 2006, el Tribunal Superior de Justicia bajo la coordinación de la Dra. Aída Tarditti, junto con los defensores oficiales (...) inició un proceso gradual de readecuación de la estructura orgánica...”* (Sesin J. D., 2012).

En los primeros años de este proceso, el Tribunal Superior de Justicia no sólo trazó la política en la materia, sino también intervino en los proceso de implementación. Un integrante de las oficinas del Área de Recursos Humanos dijo:

Este proyecto se gestó... con el Tribunal (Superior de Justicia). Nosotros no tuvimos intervención. Quien trabajó con todos los asesores fue el Centro de Estudios y Proyectos... no tuvimos ninguna intervención.... De hecho recibimos los listados con los asesoritos (auxiliares colaboradores de la defensa) que iban a ir a cada oficina (Entrevista n° 28).

La readecuación de la estructura orgánica buscó *“...fortalecer los procesos de asistencia, asesoramiento, orientación y representación de los ciudadanos pertenecientes a grupos vulnerables...”*. Para lo cual, se propuso *“readecuar la estructura y el sistema de administración destinado al logro de la especificidad en la gestión de las Asesorías Letradas”* (Acuerdo Reglamentario N° 924, 2007).

En su diseño inicial, la reforma consistió de tres etapas. La primera planteó la designación de un empleado con funciones de auxiliar colaborador. La segunda pretendió el diseño e implementación de las “Oficinas de Apoyo de la Defensa” y de la “Oficina de Apoyo múltiple de la sede judicial” (Acuerdo

Reglamentario N° 1018, 2010). Por último, la tercera etapa consistió en la puesta en marcha de un conjunto de proyectos aprobados por el Acuerdo Reglamentario N° 1018/2010, de los cuales sólo prosperaron algunas iniciativas, como la experiencia piloto “Asesoría Móvil”, la “Guía de Buenas Prácticas” del Fuero de Menores, hoy de Niñez, Juventud, Violencia Familiar y de Género, entre otras.

A diez años de la reforma, quienes participaron en ella afirman que su implementación fue parcial y que sólo se terminaron “*haciendo parches por sectores*” (Entrevistas n° 07, 09, 10 y 14).

El acceso a la justicia es una garantía constitucional. Ha sido uno de los objetivos de las reformas de segunda generación en materia de justicia. En materia civil, el Poder Judicial ha logrado mantenerlo vivo en sus propósitos, con menor o mayor énfasis. Con la aparición de las Reglas Básicas de Acceso a la Justicia, el tema toma un renovado impulso dentro del Poder Judicial.

Este hecho, sumado al incremento del repertorio de derechos consecuencia de la reforma de la Constitución Nacional en 1994, el aumento en la carga de trabajo de las Asesorías Letradas Civiles de Capital y la existencia de una estructura funcional precaria pusieron el servicio de asistencia jurídica gratuita en una posición de fragilidad.

Frente a esta realidad, la solución esgrimida por el Poder Judicial a instancia de los actores principales fue la de crear la función de auxiliar colaborador de la defensa, para mejorar la gestión de la oficina judicial. Esto supone un claro uso de la política de recursos humanos como instrumento de gestión judicial.

En el capítulo siguiente se analizan las políticas y prácticas en la gestión de los recursos humanos en las Asesorías Letradas Civiles de Córdoba, a partir del modelo analítico ofrecido por la Carta Iberoamericana de la Función Pública. Para este abordaje, se utilizó el recorte hecho en el sistema integral de gestión de los recursos humanos integrado por los componentes de la Organización del Trabajo, la Gestión del Empleo, la Gestión del Rendimiento y la Gestión del Desarrollo.

CAPÍTULO IV

1- Análisis de la Organización del Trabajo

El Acuerdo 924/2007 estableció la función del Auxiliar Colaborador de la Defensa, así como las características y condiciones en que debe ejercer sus tareas. Para ello, hizo una descripción del puesto de trabajo y el perfil profesional requerido (Longo, Mérito y Flexibilidad, 2004, pp. 122-126). Se crea, de ésta forma, un nuevo puesto de trabajo dentro de la carrera profesional del Poder Judicial.

1.1 Diseño del puesto de trabajo

El diseño del puesto y la definición de perfiles están íntimamente relacionados entre sí. Mientras en el primero se definen las tareas asociadas al puesto de trabajo, el segundo ordena cuáles son las competencias básicas que debe reunir el ocupante del puesto para garantizar su éxito, por lo que se espera cierto grado de coherencia entre ambos elementos (Longo, Mérito y Flexibilidad, 2004, pág. 124).

La función del Auxiliar Colaborador de la Defensa surge con el Acuerdo Reglamentario N° 924 de 2007. Para su definición, se tuvo en cuenta la “...multiplicidad de funciones judiciales, administrativas e institucionales...” y el “...incremento en la demanda de Asistencia Jurídica gratuita...”. Este fue el diagnóstico que llevo a los asesores, a considerar “*conveniente y necesario*” “...contar con personal adecuado en quienes delegar actividades...”.

Entre el auxiliar colaborador y el asesor se establece una relación de subordinación del primero respecto del segundo, basada en la delegación de tareas.

El auxiliar colaborador de la defensa tiene por finalidad asumir aquellas actividades identificadas por los asesores como posibles de delegar y que a su vez:

...coadyuven con el patrocinio y representación de un ciudadano incluido dentro del sistema de justicia oficial y

de conformidad a la estrategia defensiva realizada por el asesor (...) Estas tareas son:

- a) Información de derechos que puede ser cumplida en las instituciones gubernamentales y no gubernamentales en donde se encuentre el justiciable.
- b) Acceso a las actuaciones judiciales en nombre del Asesor.
- c) Acompañamiento del justiciable a actos judiciales conforme a instrucciones, incluido el Centro Judicial de Mediación.
- d) Colaboración en la preparación de proyectos de dictámenes, vistas y otros actos de Defensa que debe realizar el Asesor.
- e) Notificación de resoluciones que hagan lugar a peticiones del Asesor.
- f) Solicitud de Regulación de honorarios a favor del Asesor... (Acuerdo Reglamentario N° 924, 2007).

Estas tareas fueron definidas de “modo ejemplificativo”, por lo que quedó abierta la posibilidad de nuevas incorporaciones. Tan es así, que progresivamente se fueron ampliando. Primero, se los facultó para gestionar y remitir a la Oficina de Tasa de Justicia del Área Administrativa la copia de la resolución regulatoria con la constancia de encontrarse firme y ejecutoriada (Acuerdo Reglamentarios N° 137 , 2014).

Más tarde, por las nuevas funciones que el Código Civil y Comercial le impone al asesor letrado en los trámites de determinación de capacidad (art. 31 y ss. del Código Civil de la Nación), se facultó a los asesores a darles intervención a los auxiliares colaboradores durante la entrevista personal, ya sea al inicio, en un tramo o al momento de su conclusión. (Acuerdo Reglamentario N° 1371, 2016)

El asesor conserva para sí la definición de la estrategia defensiva y, por ende, la responsabilidad funcional de la causa que patrocina. En tal sentido, uno de los entrevistados, al pedirle que defina la relación entre el asesor y el auxiliar colaborador dijo:

... es una extensión de mi mano en la causa y sé que tenemos una misma línea y la coordinamos y la

charlamos y la discutimos. Es casi casi, te diría, un par. Es una cuestión de mucha confianza..., de alta confianza. De un acompañamiento en la labor impresionante. Ellos hacen muchas cosas por vos..., pero vos no te podés despegar de la causa. El seguimiento de la causa la tenés vos. La responsabilidad de la causa es tuya, no del asesorito (auxiliar colaborador de la defensa)... (Entrevista n° 13).

Según el diseño de la reforma implementada, tanto el asesor letrado como su auxiliar colaborador, en teoría, quedaban excluidos de realizar aquellas tareas que habían sido asignadas por el Acuerdo Reglamentario N° 924/2007 a la Oficina de Apoyo de la Defensa o de la Oficina de Apoyo Múltiple de la sede judicial y que, ejemplificativamente, el acuerdo establece como:

- a- Atención inicial de consultas para Derivación y Orientación
- b- Confección de cédulas de notificación, mandamientos, oficios Ley 22.172, oficios varios, diligenciamiento y seguimiento del trámite en los expedientes.
- c- Elaboración de Agenda de Atención de Asesor o Auxiliar.
- d- Gestión de ayuda para resguardo y contención de ciudadanos solicitada por el Asesor.

Lo real es que esta Oficina de Apoyo a la Defensa aún no se ha creado, por lo que las tareas las continúa realizando el personal de la asesoría (Entrevistas n° 07, 09 y 13).

1.2 La definición de los perfiles⁴⁵

El arreglo formal hace referencia "...al perfil y habilidades específicas y requeridas al rol a cumplir...", pero en los hechos, no los define. Sólo se limita a decir que los empleados podrán acceder a esa función "...a propuesta de los defensores (...) seleccionados entre la planta del Poder Judicial (...) siempre que tengan título de abogado con un mínimo de antigüedad de cuatro años en el Poder Judicial...". (Acuerdo Reglamentario N° 924, Serie "A", del 18/12/2007)

⁴⁵ Según Francisco Longo se entiende por perfil de competencias del ocupante ideal. Es una selección de las competencias básicas, características subyacentes en una persona que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo, de las que cabe derivar la idoneidad para desempeñar una determinada tarea (Longo, Mérito y Flexibilidad, 2004, p. 100).

Claramente, se concentran en los requisitos para acceder al cargo de prosecretario letrado⁴⁶ y en garantizar que los postulantes cuenten con las competencias técnicas elementales (Longo, Mérito y Flexibilidad, 2004).

Varios años más tarde, en 2011, se definen, en el acuerdo de convocatoria para cubrir la función de auxiliar colaborador, las competencias específicas que se espera para su ejercicio. En resumen, son:

...motivación para ejercer la función en general. (...) competencia para la resolución de situaciones que se presentan a diario en el ejercicio de la función (...) puntos de vista sobre los temas básicos de la organización local y nacional de la Defensa Pública. Su rol institucional (Acuerdo Reglamentario N° 320, 2011).

Las entrevistas a los asesores nos permiten ampliar las principales habilidades exigidas para este puesto. De manera recurrente, aparece “*la confianza*”, “*la forma como trataba a la gente*”, “*que tenga buena ortografía y sepa redactar*”, “*la garra de la defensa*” y la capacidad para “*actuar de parte*” en un proceso. A continuación, algunas asesoras resumen el criterio seguido:

...Calidad humana, lealtad, capacitación. Lo demás lo termino aprendiendo acá. (...) Al trabajar en el ministerio público, sabía actuar de parte. Igual que en las Asesorías, que no es órgano jurisdiccional. El órgano jurisdiccional tiene que tener otra cabeza. El ministerio público actúa siempre de parte en los procesos. Eso te da una predisposición mental ya diferente a la del órgano jurisdiccional... (Entrevista n° 14).

...cómo capta el caso, cómo redacta, cómo plantea una defensa, cómo plantea un recurso y no si sabe cuál es el alcance de una norma (...) sirven la formación de derecho de fondo y forma, si no, no podés operar. Pero es distinta la agilidad en la respuesta.... (Entrevista n° 13).

Relacionado a la jerarquización del puesto, se le da un trato ambiguo, al decir que “...durante el desempeño tendrá una categoría escalafonaria no

⁴⁶ Acuerdo Reglamentario N° 588, del año 2001.

inferior a la del cargo de Oficial Principal hasta la categoría de Secretario...”. (Acuerdo Reglamentario N° 924, Serie “A”, del 18 de diciembre de 2007)

En este orden de ideas, se establece un parámetro amplio que arranca en el cargo presupuestario superior contenido en el tramo del escalafón que comprende a los empleados, hasta llegar a los cargos de funcionarios (prosecretarios y prosecretarios) propiamente dichos.

Progresivamente, los auxiliares colaboradores fueron asumiendo funciones por afuera de las delegadas para el ejercicio de la defensa. El vínculo de confianza los ubica *“casi como un par”* (Entrevista n° 13). Al punto que, comúnmente, se los denomina *“asesoritos”* (Entrevistas n° 08, 13, 25 y 28). Con el tiempo se transformaron en *“jefes de oficina”* y *“... el auxiliar comenzó a comandar a la gente, era casi un secre (secretario) de asesoría...”* (Entrevista n° 06).

Los auxiliares colaboradores actúan por delegación como lo hacen los ayudantes fiscales⁴⁷ y, en su relación con el superior inmediato, se les exige que sean confiables, tal y como se les exige a los secretarios⁴⁸. Al igual que estos últimos terminan asumiendo funciones de vigilancia sobre los empleados.

A pesar de lo expresado en el párrafo anterior, el puesto ha sido jerarquizado al cargo presupuestario de prosecretario letrado. Esta situación ha provocado algún grado de incoherencia, ya que tanto auxiliares como asesores coinciden en entender que esa semejanza es incorrecta, dadas las características de la función propia del puesto de trabajo y de la función de defensa que caracteriza a las Asesorías y, por ende, los ubica en un lugar distinto al de los prosecretarios jurisdiccionales.

⁴⁷ El art. 64, inc. 2 de la Ley 7.826 del Ministerio Público Fiscal establece que los ayudante fiscales deberán “...practicar los actos de investigación que les ordene el Fiscal de Instrucción o sus Secretarios, de conformidad a las normas del Código Procesal Penal, ejecutando y haciendo ejecutar las instrucciones que, a ese fin, les impartan sus superiores...”.

⁴⁸ Ley Orgánica del Poder Judicial, Ley N° 8.435, art. 76: “funciones: 1-vigilar que los empleados a sus órdenes cumplan el horario de tareas y demás deberes que el cargo impone, desempeñándose como jefe inmediato de la oficina; 2- llevar los libros que establezcan las leyes y reglamentos; 3- conservar bajo su custodia los bienes, expedientes, libros y documentos de la oficina; 4- entregar previa constancia, los expedientes, bienes y documentos a las personas que la ley autorice; 5- otorgar recibos de los documentos que le entreguen los interesados; 6- llevar el control de los movimientos de fondos depósitos en cada juicio y suscribir bajo su responsabilidad, juntamente con el juez, las órdenes de pago respectivas; 7- remitir al archivo los expedientes, documentos y libros en la época y modos previstos en los reglamentos respectivos; 8- intervenir con el tribunal en el despacho de las causas; 9- vigilar el cumplimiento de las leyes fiscales y previsionales; 10- desempeñar las tareas que les encomendare el Tribunal; 11- toda otra función que les asignen las leyes y acordadas del Tribunal Superior de Justicia”

A continuación, se transcriben dos fragmentos extraídos de las entrevistas que explican por qué no son equiparables. El primero de ellos corresponde a la entrevista realizada a un auxiliar colaborador y el segundo a un asesor:

No se puede comparar. Es como comparar el agua y el aceite. Aquí es distinto. Tenés distinta organización, distinto trabajo, distinta visión (...) de momento en que vos estás decretando lo que otro te está pidiendo (...) no es lo mismo, no es equiparable... el pro (prosecretario) civil, ¿qué hace? Llega, se sienta, decreta su pila, lo da de baja en el SAC (Sistema de Administración de Causas) y se va. Es un neto trabajo de oficina (...) en el auxiliar entran a jugar otras cuestiones, tenés que resolver en el momento, tenés la papa caliente ahí (...) cómo te plantas en una audiencia (...). La defensa pública no es lo mismo que sentarse en un escritorio... (Entrevista n° 11).

... lo equiparan al de prosecretario. Se olvidan de que es una función específica que va en tu representación a una audiencia. Tenés que conocer a la persona que va a ir... (Entrevista n° 10).

Al consultarle a los entrevistados respecto a qué otro cargo se podría asimilar la función del auxiliar colaborador de la defensa, la mayoría de los asesores entienden que “la relación de confianza” y que “reciban lineamientos” para la estrategia defensiva los aproxima a la función de ayudante fiscal. En tal sentido, uno de los entrevistados dijo: “...Fíjate que el ayudante fiscal tiene un concurso diferenciado. De hecho, tiene hasta un rango más (...) lo planteamos, a que se equipare al ayudante fiscal...” (Entrevista n° 10).

En el caso de los auxiliares colaboradores, algunos entienden que deberían ser “secretarios” y otros “ayudantes fiscales”. Los siguientes extractos así lo indican: “...debería ser equiparado a un secretario (...) porque es el segundo del mando primero (...) su mano derecha...” (Entrevista n° 11). “...así como había un ayudante fiscal, iba a haber un ayudante de la defensa...” (Entrevista n° 07). Se sugiere al lector que vea el gráfico n° 1, para un mayor ilustración de la jerarquización del cargo.

Desde el Área de Recursos Humanos, señalan que si se tiene en cuenta que al Poder Judicial no le corresponde designar en el cargo de asesor porque es un cargo político y que, para ayudante fiscal o secretario, *“tenés que, primero, ser pro (prosecretario) (...) se concluye que el cargo de prosecretario letrado es el adecuado”* (Entrevista nº 28).

Finalmente, se consultó sobre la eficacia del nuevo puesto dentro de la organización del Poder Judicial. En términos generales, hay coincidencia respecto al impacto positivo que tuvo la aparición del auxiliar colaborador en el trabajo cotidiano de la asesoría (Entrevistas nº 09, 10, 11, 13 y 14).

Con relación al funcionamiento de la oficina, uno de los entrevistados se expresa en los siguientes términos: *“...el auxiliar colaborador ha permitido que el servicio sea más eficiente...”* (Entrevista nº 10). *“...Estamos moviendo nosotros las causas, dándoles nuestra impronta y no dejar que vaya librada a lo que pase...”* (Entrevista nº 07).

Después de diez años de haberse implementado este puesto de trabajo, los efectos varían según los actores. Desde la perspectiva de los auxiliares colaboradores, el acceso a este puesto habría operado como un elemento de motivación. Algunos de ellos, a la fecha, han concursado ante el Consejo de la Magistratura para el cargo de asesor con competencia material y territorial distintas al lugar donde prestan servicio actualmente. En tal sentido, uno de ellos dijo:

....Creo que habilitó este estadio, aunque sea de carrera de empleado a ser un funcionario dentro de la misma estructura de asesoría. Algo que antes no tenías. Y también te posiciona de un modo distinto, al menos internamente, para ir a presentarte a un concurso en el Consejo de la Magistratura. Bueno, yo estoy haciendo esto..., no soy asesor pero soy auxiliar. A esto lo conozco, lo manejo y estoy legitimado por un cargo. No es lo mismo decir... yo soy empleado, estoy en asesoría pero hago de todo. No da. Ni para decirlo, ni para escucharlo... (Entrevista nº 06).

Desde la perspectiva de los asesores entrevistados, podemos identificar un grupo que considera que la irrupción del auxiliar colaborador de la defensa

en el sistema de justicia no resuelve las necesidades de la ciudadanía. A continuación, se transcribe la opinión de dos de ellas:

...Tal vez habría sido conveniente designar más Asesorías. Porque igual se hace cuello de botella, porque el que decide último es el asesor. Y al asesor se lo sobrepasa, se le exige de más. Porque el auxiliar no toma decisiones. Tiene firma limitada en algunos casos, con lo cual ayuda pero no mejora (Entrevista n° 14).

...Somos siete. Este es otro verso. Porque no estamos respondiendo a la necesidad real de la gente ni a lo que se espera. Esto es un verso. Estamos haciendo un parche. Por eso todos los huecos que tenemos. Mira los problemas en salud. Quién ha hecho un amparo en salud. Un amparo colectivo por los déficit que tenemos en la política de salud. Se hace lo que se puede y estamos trabajando con el caso que llega acá. No salimos. No tomamos casos testigo. Porque en defensoría general tienen delegaciones estables en otras áreas. Tienen otros brazos (...) otras herramientas. Y tienen un caso testigo (...) entonces hay más. Y buscan y convocan y van ¡Nosotros, ni loco...! Somos siete. Seguimos siendo asesores de oficina (Entrevista n° 13).

A lo largo de este apartado y en los capítulos anteriores, se advierte que, en la práctica, los auxiliares colaboradores de la defensa son referidos por medio del vocablo “asesorito”. Se optó por introducir, recién en esta instancia, el análisis de este término por su vinculación con el perfil y el puesto de trabajo.

En las entrevistas aparece con frecuencia el uso del término “asesorito”. Este término denota varias cosas. Refleja la relación jerárquica de subordinación respecto al asesor, deja translucir la calidad del vínculo que se da entre el asesor y el auxiliar colaborador, que por su nivel de confianza lo coloca en los hechos como un par y, finalmente, muestra el registro que el resto de los actores del sistema tienen sobre este funcionario, equiparándolo a un asesor. Aquí parece prudente citar textualmente lo dicho por uno de los entrevistados:

....El pro (prosecretario) en un Juzgado Civil no hace lo que un juez. En una Asesoría sí. Pasa que prácticamente puede

ser un magistrado más. El acuerdo reglamentario dice el asesor hace esto y el asesorito (auxiliar colaborador de la defensa) lo otro, pero reconozcamos que el asesorito hace todo...” (Entrevista n° 28).

La confusión sobre el alcance de éste puesto se vio reflejada en el Área Jurisdiccional. Las Cámaras en lo Civil y Comercial de 2da nominación y 6ta nominación, durante el año 2016, debieron expedirse respecto a la intervención del auxiliar colaborador en un específico acto procesal, como es el de la entrevista personal convocada por el juez en las causas de limitación de la capacidad.

En dos oportunidades distintas, el juez de 11va nominación en lo Civil y Comercial consideró que la asesora debía asistir en forma personal a la audiencia fijada, a los fines de la entrevista que el sistema jurídico impone previo a declarar la limitación de la capacidad de una persona con discapacidad.

La Asesora Civil del 10mo turno cuestionó, en ambas oportunidades, la decisión del Juez de Primera Instancia en lo Civil y Comercial de 11va nominación.

El sistema judicial prevé que, ante esta controversia, las Cámaras resuelvan esta situación para continuar con la tramitación del expediente principal.

La Cámara 6ta concede el recurso a la asesora y faculta la intervención del auxiliar colaborador de la defensa. Fundamenta su decisión diciendo que medió la “autorización concedida al oficial auxiliar de realizar ciertos actos procesales e intervenir en la entrevista...” (Stefan Germán Emiliano - demanda de limitación de la capacidad (Expte n.º 2327609/36), 2016).

La Cámara 2da, por su parte, no concede el recurso, negándole, al auxiliar colaborador, la intervención en la entrevista, por considerar que:

...Los auxiliares colaboradores de la defensa no son funcionarios del Poder Judicial, pues no están reseñados como tales en la Ley Orgánica del Poder Judicial (art.2), carácter que ostentan los asesores letrados....”. Y agrega que, luego de la “...atenta consulta del Acuerdo Reglamentario número novecientos noventa y cuatro, en

virtud del cual se crea la figura, en momento alguno menciona la sustitución de funciones, sino que se refiere a la delegación de actividades que coadyuven con el patrocinio... coadyuvar no implica reemplazar... (Romero, Maria Esther - Demanda de limitación de la capacidad - Recurso de apelación -Expte. N° 2.729.995/36),

Ambas cámaras opinan diferente. La Cámara segunda le da intervención al auxiliar colaborador de la defensa, al admitir tácitamente que es funcionario en los términos de la Ley Orgánica del Poder Judicial, por lo tanto, el principio de delegación propio de la ley de referencia y del Acuerdo Reglamentario N° 924 es plenamente operativo.

Por su parte, la Cámara 6ta considera que el auxiliar colaborador no está comprendido en la Ley Orgánica del Poder Judicial. Esta premisa es errónea, porque no se tuvo en cuenta que, a la fecha del decreto cuestionado, el auxiliar colaborador ya había sido asimilado a prosecretario. Al quitarle esta calidad, el auxiliar colaborador no puede actuar por delegación y, finalmente, se le impide la intervención en el acto procesal de la entrevista. En la resolución, el magistrado plantea que se podría estar dando una situación de sustitución de la función del asesor al intervenir el auxiliar colaborador de la defensa.

También el Tribunal Superior de Justicia debió expedirse sobre la validez de un acto procesal, como fue la testimonial tomada en la Cámara Gesell realizada en presencia de un auxiliar colaborador de la defensa. Es oportuno aclarar que, en este caso, los planteos fueron sobre materia penal y que el recurso de casación es interpuesto por un abogado matriculado ante el Tribunal Superior de Justicia como última instancia recursiva.

Con el primer voto emitido por la Dra. Aída Tarditti y el resto de los votos en adhesión, la Sala Penal del Tribunal Superior de Justicia dijo:

... la defensa estuvo presente en dichos actos, a través de su auxiliar colaborador de la defensa que, como señala el a quo, en adhesión al Fiscal de Cámara, si se encuentra facultado a desempeñar tal actuación y por lo tanto el acto es válido. Ello así porque se trata de personal jerárquico que integra la defensa pública y que actúa en el marco de las instrucciones del defensor dentro de la estrategia defensiva por éste diagramada... (Mendoza Vidarte, José Santos p.s.a

Abuso sexual con acceso carnal reiterado, etc. Recurso de Casación" (Expte SAC n.º 665294), 2016).

A pesar de no tratarse de materia civil, esta sentencia es fundamental porque el Tribunal Superior de Justicia, en el marco del ejercicio de la jurisdicción y ya no como órgano de gobierno del Poder Judicial, se expidió formalmente.

Con el voto en coincidencia de los otros dos vocales, la misma Dra. Tarditti, que impulsó la aparición del auxiliar colaborador, dejó a salvo la validez del acto procesal y fijó el criterio respecto a la calidad del cargo y la delegación de funciones.

Sobre el final de este capítulo, es valioso destacar que el modelo de gestión de los recursos humanos que ofrece la Carta Iberoamericana de la Función Pública reconoce la existencia de una importante interconexión entre el subsistema de la organización del trabajo y el subsistema de la gestión del empleo. Un correcto diseño del puesto de trabajo y de su perfil profesional son prerequisites para garantizar la efectividad de ciertos procesos, como los vinculados a la satisfacción de las necesidades de la organización (CLAD y NU, 2003).

Del análisis de este subsistema surge que el diseño e implementación de los procesos principales se dio con una participación destacada de las asesoras y con la escasa intervención del Área de Recursos Humanos del Poder Judicial.

Respecto a la descripción del puesto, se puede decir que obedece a criterios de gestión judicial, teniendo como mira dotar de un grado aceptable de efectividad a las Asesorías Letradas Civiles como unidades de trabajo.

En la práctica, sirvió para resolver cuestiones coyunturales, pero en lo estructural, las falencias del sistema subsisten: *"al asesor se lo sobrepasa, se le exige de más"*, no están *"respondiendo a la necesidad real de la gente ni a lo que se espera"*. Siguen siendo *"asesores de oficina"*. (Entrevista nº 13).

En términos generales, tanto en el marco normativo como discursivo de los entrevistados, no hay una comprensión de las funciones, las tareas involucradas y el alcance de las responsabilidades que conlleva el auxiliar colaborador de la defensa.

Desde el inicio, el diseño del perfil del ocupante del puesto, presenta ciertas debilidades. Sin embargo, la distancia entre la selección y el concurso para el cargo de auxiliar colaborador les permitió a los asesores identificar cuáles son las competencias del perfil (habilidades, motivaciones, etc.) requeridas para el éxito del puesto.

La definición de puestos y perfiles profesionales no es lo habitual en la organización judicial y el caso bajo análisis implicó, en su momento, un verdadero avance en la materia y el claro esfuerzo por delimitar la función de la defensa. Sin embargo, la ausencia de profesionales en gestión de los recursos humanos que colaboren en su definición lo transformo en un proceso errático que quedó a merced de la construcción de los actores, con una gran diversidad de miradas.

En estos términos, la definición de estos dos elementos (puesto y perfil), fue errático y de baja formalización, generando una heterogeneidad de criterios que dificulta una posible evaluación de desempeño y la definición de estrategias de capacitación.

CAPÍTULO V

1- Análisis de la Gestión del Empleo

La definición del acceso a la justicia como eje estratégico del Poder Judicial, la mayor demanda al servicio de asistencia jurídica gratuita y los reclamos realizados por los titulares del servicio convergieron en la definición de la función del Auxiliar Colaborador de la Defensa. En tal sentido, uno de los entrevistados dijo:

...Nosotros empezamos con notas y reclamos al Tribunal Superior de Justicia, nosotros pedíamos personal capacitado. Y la Dra. Tarditti nos citó y habló de la creación de este funcionario. Surge como una solución al aumento cuantitativo. Dar una solución al trabajo cotidiano. Con escaso personal, la demora iba a ser ostensible. Iba a generar un perjuicio para todos... (Entrevista n° 14).

La composición de la planta de las asesorías por su cantidad y calidad la habían sumido en un estado de parálisis, como se planteó en el capítulo III. La aparición del auxiliar colaborador de la defensa en civil fue la estrategia para garantizar el trabajo cotidiano.

1.1 Gestión del ingreso y la movilidad

Al momento de la reforma, en la Asesorías Letradas Civiles, regían los Acuerdos Reglamentarios N° 151, Serie “A” del 29 de junio de 1988 y sus modificaciones, que regula los ascensos automáticos y N° 588, Serie “A” del 13 de marzo de 2001, que establecía las condiciones de admisión para el concurso cerrado de antecedentes y oposición y posterior designación de funcionarios en el área jurisdiccional del Poder Judicial.

A pesar de ello, en la práctica, se siguió otro procedimiento. Entre mediados de 2008 y principios de 2009, los auxiliares colaboradores de la defensa fueron designados “...a propuesta de los defensores...”. En tal sentido, uno de los entrevistados dijo:

...la primera selección (...) fue persona de confianza, con título de abogado. Más o menos, cada una de las asesoras

buscó quien le fuera funcional. Sabiendo que si te busco a vos te puedo estar dando una mano, privilegiando. Pero me parece que todas pensaron esencialmente... necesito a alguien que me dé una mano a mí. Así que todos buscaron o al menos intentaron, mejor o peor, intentaron buscar a alguien que les cubra el trabajo.... (Entrevista n° 06).

Algunos fueron elegidos de la planta de empleados de las Asesorías y otros por fuera de éstas (Entrevista n° 06).

En ambos casos, los candidatos fueron inicialmente elegidos por el asesor en forma personal. No medió la intervención de un órgano especializado con experiencia técnica en la tarea específica de reclutamiento y selección (Entrevistas n° 19 y 28). Así lo relata uno de los entrevistados:

...En el primer concurso estaba más desdibujada la figura de la Oficina de Recursos Humanos. Creo que no les han dado participación, creo que ha sido así. No creo que haya sido una decisión de ellos de no intervenir. Creo que no le han dado participación en estos concursos... (Entrevista n°10).

Para la selección de su auxiliar colaborador, las asesoras se valieron de la observación directa del candidato en su lugar de trabajo, la mera recomendación o la existencia de una relación laboral previa. A continuación, se transcriben algunos fragmentos de las entrevistas a modo de ejemplo:

...lo invité a que venga a trabajar (...) Cuando yo iba al juzgado (...) y ahí lo vi (...). Y ahí me gustó. Cuando iba a las audiencias, la forma cómo trataba a la gente. Cómo se involucraba, cómo trataba de resolver. Y ahí yo lo invite a trabajar acá... (Entrevista n° 10).

...la primera opción era yo, que había trabajado muchos años con mi jefa (...) yo venía con mucha relación... mucho training con esta persona; y dije que si encantado... (Entrevista n° 06).

...yo lo traje sabiendo que era excelente con la jueza que era amiga mía., que me dijo; te lo doy porque sos vos. Y la

verdad es que me ha ido fantástico. Y después ellos rindieron. Revalidaron. Pero me fue fantástico (...) confié en mis amigas que me dijeron es muy bien... (Entrevista n° 18).

Finalmente, se convoca para concursar la función de auxiliar colaborador. Recién en esta etapa, por iniciativa de la Dra. Aida Tarditti, vocal del Tribunal Superior de Justicia, se da intervención a la Oficina de Concursos. Esta oficina participa en la elaboración del acuerdo de convocatoria, que modifica el régimen general de concursos vigente a esa fecha (Entrevista n° 19).

El Acuerdo N° 320, Serie "A" del 3 de junio de 2011, fue el acuerdo de convocatoria para concursar la función de auxiliar colaborador. En relación al procedimiento, dice:

...se toma como referencia normativa general el Acuerdo Reglamentario N° 588, Serie "A" del 13/03/2001 y sus modificatorias, Acuerdos Reglamentarios N° 696, Serie "A" de fecha 17/12/03, N° 706, Serie "A" de fecha 16/03/04 y N° 870, Serie "A" de fecha 13/03/07, **indicándose las adecuaciones que se estiman imprescindibles, de modo** que resulten funcionales al presente proceso de selección, regulando todo lo pertinente a **la convocatoria...** (Las negritas son de la acordada).

Los requisitos de admisión para concursar la función son los mismos que para prosecretario, pero más flexibles que los establecidos en el régimen general. Para este caso, se podía concursar con un cargo bajo como el de meritorio o auxiliar siempre que el concursante esté en las Asesorías Civiles (Entrevista n° 19).

De igual modo, se modificó sustancialmente el procedimiento que involucra el concurso y la posterior selección. En este concurso, tal como se prevé para el prosecretario, se valoraron antecedentes laborales, en donde se tiene en cuenta la antigüedad en las asesorías y en el Poder Judicial, antecedentes académicos y el desempeño en un examen teórico-práctico. Pero se incorporaron dos elementos más: 1- entrevista personal y 2- nombramiento por terna. El primero se corresponde con el mecanismo previsto

para la selección de Asesores en el Consejo de la Magistratura. El segundo, con la designación de secretarios dentro del Poder Judicial⁴⁹.

Este híbrido probablemente respondió a tres posibles causas. Primero, que al momento de la convocatoria no se tenía certeza sobre el cargo para el cual se concursaba. Tal como surge del mismo acuerdo de convocatoria cuando dice: "...La remuneración para esta función será equivalente a la que corresponda a los cargos de prosecretarios y secretarios..." y que se corrobora con lo dicho expresamente por un integrante del Área de Recursos Humanos:

...concuraron sin cargo. Primero les dieron el cargo de jefe de despacho con la función sin concurso. (...) La función a dedo. Después concursaron. Al momento del concurso no había cargos presupuestarios. Después, con los hechos consumados, ellos ya en su cargo, se consiguieron los cargos presupuestarios... (Entrevista n° 28).

La segunda causa se vincula con el hecho de que, tras varios años de implementada esta función, los asesores habían comenzado a identificar el valor de "la confianza" y "la lealtad" como consustancial a la función.

...Primero, la lealtad, extrema confianza. Sentir que es mi brazo derecho... Es la cara tuya en las audiencias (Entrevista n° 14).

La tercera y última causa se vincula a que el Tribunal Superior de Justicia "...probablemente pretendió, con este concurso, incentivar la defensa pública y, en ese sentido, dio un poquito más de libertad para hacer esta convocatoria..." (Entrevista n° 19).

Uno de los entrevistados expresa, en relación al concurso y al mecanismo de selección posterior:

...Sí, lo concursé. Ya no recuerdo a los cuantos años. Pero sí hubo un concurso abierto, (...) Se tuvo en cuenta los

⁴⁹ "...nombramientos serán oportunamente efectuados (...) tomando en consideración el orden de mérito que resulte (...) y las previsiones específicas que, sobre el particular, dispone análogamente el art. 15 del A.R. N° 588, Serie "A" del 13/03/2001 modificado por A.R N° 870, Serie "A" del 13/03/07 y el A. R. N° 924, Serie "A" del 18/12/07"(Acuerdo Reglamentario N° 320, 2011).

antecedentes. Fue un examen escrito. Muchos casos prácticos. Y después... que no era definitiva en la cantidad de puntajes que se daban, si hubo entrevista personal. Como para evaluar algunas cuestiones de perfil. Si estabas adentro estabas adentro, porque era muy poquito el margen de puntaje que le daban a esta entrevista como para variar el examen tuyo... (Entrevista n° 06).

El mecanismo de selección por terna permitió que no se modifique la composición de las Asesorías y que cada asesor conserve su auxiliar colaborador. El mismo entrevistado agregó:

...todos quedaron en su cargo. Puede haber habido algún pequeño movimiento. Por el puntaje, si quedaste primero, sexto... pero después se acomodó todo. Bueno, elegí vos primero, para que yo pueda elegir el mío. Fueron arreglando el tema para que cada uno siga trabajando en el lugar que estaba... (Entrevista n° 06).

En convergencia con los dichos recogidos en el párrafo anterior, se expide un integrante de la conducción gremial de la época quien, sobre la primera selección y el subsiguiente concurso, se expresó en los siguientes términos, sobre la primera selección: “... el problema es que no se hizo una convocatoria (...) en la que todo el mundo pudiera participar...” (Entrevista n° 08). Respecto al concurso dijo:

...se presentó poca gente (...) de los poco más de diez, doce, catorce que se presentaron, los siete que salieron primeros eran los siete que eran asesoritos (auxiliar colaborador de la defensa). Eso generó muchas suspicacias. No sé si hubo impugnaciones al concurso, que yo sepa. Nosotros no impugnamos... (Entrevista n° 08).

Este último dato fue consultado por un miembro del Área de Recursos Humanos del Poder Judicial, quienes corroboran que no se impugnó en ningún momento del proceso (Entrevista n° 19).

En otra parte de la entrevista, el mismo entrevistado de la asociación gremial aclara: “...desde el gremio, planteamos que eso era inconstitucional.

(...) Los planteos no solo fueron desde el gremio, hubo una movida incluso desde las fiscalías...” (Entrevista nº 08).

Esto último nos lleva a la reflexión de que la conducción gremial se centró en cuestionar aspectos técnico-jurídicos afines a la ciencia jurídica de las cuales, según sus dichos, ya se estaban ocupando otros interesados, como el Ministerio Público Fiscal, y no veló por preservar el principio del mérito, íntimamente ligado a los derechos de sus afiliados.

Recordemos que el Ministerio Público Fiscal, tal como se dijo en el Capítulo II, tiene la función de defensa de los intereses públicos y de vigilar el normal funcionamiento de la Administración de Justicia.

A pesar de los esfuerzos realizados, sólo se tuvo acceso a la Instrucción Particular nº 1 del 12 de Febrero de 2009, por medio de la cual la Fiscalía General instruye a los fiscales de instrucción en materia penal para que se permita *“...la actuación de los Auxiliares Colaboradores de la Defensa, de conformidad a lo dispuesto por la Acordada Nº 924, Serie “A”, del Tribunal Superior de Justicia; sin perjuicio de requerir, para el supuesto de estimarlo pertinente, constancia de la delegación de actividades por el Asesor Letrado (Instrucción Particular nº 1 del 12/02/2009).*

Sobre este tema, la actual conducción gremial tiene una postura opuesta a la conducción anterior: sin descartar la vulneración del principio de legalidad de los actos procesales que realiza el auxiliar colaborador de la defensa, admite que los procedimientos seguidos para su designación efectiva supusieron la afectación del principio de mérito en los términos establecidos por el Poder Judicial (Entrevista nº 25).

Una de las responsables del Área de Recursos Humanos destacó:

...no hubo marcha atrás en nada, ni recuerdo que haya habido paro por esto. Nadie se quejaba, estaban todos chochos. Los que salieron elegidos salieron elegidos y para otros, era una estructura nueva, cargos nuevos de pro (prosecretario). A la larga era un bien para todos...” (Entrevista nº 28).

Consolidada esta situación, en el año 2016, desde el Área de Recursos Humanos el Poder Judicial, se convoca a cubrir, “sujeto a concurso”, el cargo

de prosecretario con función de auxiliar colaborador de la defensa en la Asesoría Letrada Civil de Capital.

El gremio y algunos entrevistados consideran que las designaciones sujetas a concurso son “a dedo” (Entrevistas n° 13 y 25).

Finalmente, en mayo de 2017, la Oficina de Concursos convoca a “...concurso de antecedentes y oposición, a los fines de confeccionar el orden de mérito de postulantes en condiciones de ser designados en cargos definitivos, interinos o suplentes de: **Prosecretario Letrado para cumplir función de Auxiliar Colaborador de la Defensa Pública - Fuero Civil - del Centro Judicial de Capital....**” (Acuerdo Reglamentario N° 316, Serie “A”, 2017).

Se asimiló la función de auxiliar colaborador al cargo de prosecretario letrado. La Oficina de Concursos le da igual trato que al prosecretario jurisdiccional, a pesar de que, desde las Asesorías Civiles, se solicitó un trato diferencial. Expresión de esto es el párrafo que se extrae de las entrevistas realizadas a un asesor que, en concreto, dijo “...*plantearon que sea un concurso diferenciado. Dijeron que no desde el Tribunal Superior de Justicia, no de la Oficina de Recursos Humanos...*” (Entrevista n° 10).

Respecto a este cambio, la responsable de la Oficina de Concursos dijo:

...Se volvió al régimen común. (...) yo sé que hubo algún revuelo, porque había gente que de auxiliar había pasado a prosecretario porque pudo rendir este concurso (...) cuando fue la posibilidad de modificar el Reglamentario 588 y dictar este nuevo 1402 pensaron... a ver seguimos manteniendo esta diferencia con lo que es el auxiliar colaborador. En cuanto a los cargos, a la terna, a la entrevista o todos quedamos con el mismo régimen. Y bueno, la decisión fue esa... fue consultado y puesto a consideración de todos porque la primer experiencia había sido con entrevista, con una flexibilidad en los requisitos de la gente de las Asesorías y lo del tema de las ternas. Lo prefirieron normalizar, digamos, y que quedaran todos iguales, como todos los cargos de prosecretarios de los distintos lugares
(Entrevista n° 19).

Finalmente, se normaliza el procedimiento y se pierde la distinción entre la función de jurisdicción y defensa que la lectura armónica de la Constitución

de la Provincia de Córdoba, en concordancia con la Ley Orgánica del Poder Judicial y el art. 12 de la Ley n° 7.982 de Asistencia Jurídica Gratuita de Córdoba establecen. En este sentido, se extrae un fragmento de las entrevistas realizadas a una de las asesoras que sintetiza el sentir tanto de las funcionarias, como de los auxiliares colaboradores:

...Ha diferido mucho en la última evaluación... ha sido más evaluar a un pro (prosecretario) de un juzgado más que un asesorito (auxiliar colaborador de la defensa) nuestro. El asesorito nuestro se mide más por cómo capta el caso, cómo redacta, cómo plantea una defensa, cómo plantea un recurso y no si sabe cuál es el alcance de tal norma para que en definitiva, en un juzgado, el prosecretario o el secre (secretario) diga... téngase presente. Concédase el recurso. Eso no se miró en éste último concurso (...) No podemos equipararlo al pro (prosecretario). No estoy descalificando al pro... (prosecretario de juzgado), no. Son funciones totalmente distintas... (Entrevista n° 13).

Del análisis de este subsistema se puede concluir que la forma en que se gestionó la movilidad funcional de los empleados permitió responder con flexibilidad a las necesidades de redistribución de los agentes judiciales, haciendo más efectivas las oficinas.

En cuanto a la gestión de los recursos humanos, se infiere que, a lo largo de todo el proceso de implementación, se afectaron, al menos, los siguientes puntos críticos del proceso: la igualdad y mérito en el acceso y la calidad del reclutamiento y de la selección (Longo, Mérito y Flexibilidad, 2004, p. 130).

La igualdad y mérito se vieron afectadas desde el primer momento. El proceso de reclutamiento para acceder a la función inició sin que se activen los mecanismos habituales en el Poder Judicial. Se dejó en manos de los asesores letrados civiles, quienes carecen de formación técnica en la materia, la búsqueda y selección del auxiliar colaborador de la defensa con los criterios que a su juicio determinaron.

En éste caso, el reclutamiento no fue abierto y siguió criterios arbitrarios que no estuvieron técnicamente definidos con anterioridad (Longo, Mérito y Flexibilidad, 2004).

El concurso aparece como la forma para regularizar la situación que se venía desarrollando en la práctica. Al implementarse los requisitos fijados para los aspirantes se flexibilizaron, el procedimiento habitual se modificó y se usó el mecanismo de terna para la incorporación al cargo. Toda esta segunda etapa aparece nuevamente como mecanismos de flexibilización.

Como resultado final, en los hechos, todos los auxiliares colaboradores aprobaron el concurso y permanecieron en sus oficinas, lo que sugiere que este sistema implicó una cuota de discrecionalidad.

En el año 2016, se dota de otro auxiliar colaborador a las Asesorías Letradas Civiles de Capital, la designación fue "sujeta a concurso". Al convocarse nuevamente a concurso, el Tribunal Superior de Justicia lo iguala al de un prosecretario jurisdiccional.

Con este segundo concurso se cierra el ciclo, consolidando el proceso que modifica la carrera profesional. Las acciones que flexibilizaron el rigor de las designaciones y concursos se diluyeron y el quebrantamiento del sistema de mérito, que parecía una práctica aislada, comienza a adquirir estabilidad.

A pesar del avance que significó para la carrera profesional de los empleados, a distancia, todo este proceso aparece como un hecho circunstancial que rompió las reglas de juego habituales del sistema de mérito del Poder Judicial al que estaban acostumbrados sus integrantes. Los principales actores del sistema analizados, ya sea por acción o por omisión, permitieron la aparición de este nuevo puesto de trabajo y los primeros cuestionamientos desde el área jurisdiccional se registran a varios años de su implementación.

Finalmente, el deslinde entre la función de defensa y de jurisdicción se desvanece en el componente de ingreso y movilidad. Se refuerza la preeminencia de la función de jurisdicción en el Poder Judicial de Córdoba.

CAPÍTULO VI

1- Análisis de la Gestión del Rendimiento y de la Gestión del Desarrollo

1.1 Gestión del Rendimiento

Francisco Longo (2004) define la gestión del rendimiento como la implementación de acciones tendientes a influir sobre el rendimiento de las personas en el trabajo, para alinearlas con las prioridades de la organización y mantenerlas en el nivel más alto posible, con el objeto de posibilitar una mejora sostenida de la contribución de los empleados al logro de los objetivos organizativos, así como la obtención de información valiosa para la toma de decisiones.

Al observar el proceso de selección y movilidad que operó en la designación de los auxiliares colaboradores en las Asesorías Civiles, se hace explícita la ausencia de una política que gestione el rendimiento de los empleados en el Poder Judicial y que ordene sus conductas laborales en función de los objetivos estratégicos definidos por la organización.

Si bien todos los entrevistados coincidieron en la necesidad de implementar algún mecanismo de “evaluación de desempeño”, demandan que sea superador al que existió hace un tiempo en el Poder Judicial. Aquel sistema se dejó de usar por el alto nivel de “subjetividad” que suponía y la falta de compromiso de los encargados de evaluar (Entrevistas nº 06, 10 y 19).

A diferencia del resto de los entrevistados, un miembro de la asociación gremial de los empleados del Poder Judicial de Córdoba circunscribe la necesidad de evaluar el desempeño a dos grupos de agentes judiciales: por un lado, a empleados que aspiran a acceder a cargos jerárquicos y, por el otro, a los funcionarios que efectivamente están ejerciendo este tipo de cargo. Excluye de la evaluación de desempeño al resto de los empleados del Poder Judicial de Córdoba (Entrevista nº 25).

1.1.1 Mecanismos formales de evaluación del desempeño

A pesar de lo dicho hasta aquí respecto de la revisión normativa que regula la política de recursos humanos en el Poder Judicial, surgen dos instrumentos concretos vinculados a este subsistema y que suponen una evaluación de desempeño del empleado. Ambos instrumentos también alcanzan a los empleados de las Asesorías Letradas Civiles de Capital.

El primero de ellos es la “felicitación”. La felicitación es un ítem nuevo agregado en la tabla de puntajes para las promociones. El segundo es el informe circunstanciado que debe mediar para que opere la confirmación del empleado en el cargo, luego de transcurridos los seis meses de prueba que la Ley Provincial N° 7.233 exige (Acuerdo Reglamentario N° 1.239, Serie “A”, 2014; Acuerdo Reglamentario N° 1.402, Serie “A”, 2017).

Con relación al primero, por medio del Acuerdo Reglamentario N° 1.239, serie “A” del 29 de octubre de 2014 se incorpora un ítem *“para felicitaciones por desempeño laboral. El objetivo es reconocer aquellos agentes que se destacan en su trabajo por las aptitudes y actitudes demostradas y puestas de manifiesto para contribuir a un mejor servicio de justicia...”*. Su efectivo asentamiento en el legajo procede, previo análisis realizado por la Oficina de Personal.

Este ítem se incorporó a la tabla de puntajes, porque se consideró inapropiado que, frente a la ausencia de una política de evaluación de desempeño, “no se considere para los ascensos” el reconocimiento que el superior hace de su empleado. La idea es *“...que le sume algo a la persona... lo que suma es mínimo, es nada, pero tiene que tener alguna valoración...”* (Entrevista n° 19).

Para las designaciones de empleados en cargos jerárquicos, como es el caso del auxiliar colaborador de las Asesorías Letradas Civiles de Córdoba; el Acuerdo Reglamentario N° 1.402/2016, que modificó al anterior 588/2001, introduce la regla de evaluación del desempeño como requisito para que un funcionario alcance la estabilidad en su nuevo cargo.

Se transcribe, a continuación, el sistema vigente recogido en el art. 19 del Acuerdo Reglamentario N° 1.402:

...las designaciones (...) tendrán el carácter de provisorias durante un plazo de hasta 6 (seis) meses, sujeto a las

siguientes condiciones: a) Evaluación funcional del tribunal o dependencia en donde presta servicio en calidad de interino o suplente en el mismo órgano judicial. El superior jerárquico del nominado podrá solicitar con antelación a los seis (6) meses de ejercicio de la función, la conformación anticipada del mismo. Para la confirmación el Superior Jerárquico deberá presentar un informe circunstanciado que avale tal decisión...

Respecto al uso que se hace de ese período de seis meses y de la evaluación funcional, los auxiliares colaboradores en materia civil y los integrantes del Área de Recursos Humanos y del gremio coinciden en que, en la práctica, no estaría funcionando adecuadamente. Se afirma que el sistema está “...totalmente incompleto” y que “...es subjetivo y variable conforme al jefe que tenés...” (Entrevista nº 28). El entrevistado de la Asociación Gremial se expresó en los siguientes términos:

...respecto del cargo de funcionario, creo que no funciona para nada (...). Porque no hay un sistema que evalúe si esa persona, después de haber rendido un concurso para el cargo, durante un tiempo, fue realmente eficiente o está apto para el cargo. No hay una buena evaluación de cómo funciona eso. Yo no he conocido, prácticamente a ningún (...) caso de prosecretario... secretario tampoco que después de haber rendido el concurso, habiendo estado seis meses, le digan no, Ud. no es apto por más que haya rendido un concurso... (Entrevista nº 25).

Acompañando este razonamiento, uno de los entrevistados del Área de Recursos Humanos dijo: “... esos seis meses son clave. No le pidamos a un orden de mérito que nos dé algo que no estamos evaluando. Si no le estoy tomando entrevista, lo tengo que ver como labura diariamente...”. También explica que, en la práctica, es un proceso solitario que el superior jerárquico debe afrontar sin el acompañamiento del Área de Recursos Humanos (Entrevista nº 19).

Uno de los auxiliares de las Asesorías Letradas Civiles de Córdoba dijo “...la medición de esa aptitud la hace el juez o el secretario. No el Poder Judicial...”. En otra parte de la entrevista, advierte que, en la práctica, existe una evaluación de desempeño informal y un sistema de compensación que se

da puertas adentro de la oficina judicial. En tal sentido, dijo que este mecanismo se puede ver:

...con el lugar que te dan dentro de tu juzgado. Vos te das cuenta el empleado que está mejor meritulado que otro. Está en mejor posición en cuanto a la calidad del trabajo. Obviamente le llamo calidad de trabajo al trabajo calificado. El que te requiere mayor esmero, mayor estudio, mayor creatividad, mayor responsabilidad. No es lo mismo el que da entrada (en los libros de ingreso de la oficina) que el que proyecta un fallo... Pero no sé si a nivel del Poder Judicial esto se logra medir... (Entrevista nº 09).

Este párrafo vuelve a traer a colación lo que dijimos en los capítulos anteriores. El art. 76 de la Ley que organiza el Poder Judicial determina que el jefe inmediato de la oficina es el secretario. En el caso de las Asesorías Civiles, los auxiliares colaboradores se transformaron en jefes de oficina.

La falta de descripción de puestos y perfiles profesionales de las categorías que conforman el estamento de empleados técnicos administrativos y la ausencia de evaluación de desempeño formal permiten que, tanto los secretarios en los juzgados como los auxiliares colaboradores en las Asesorías Civiles, asignen a los empleados las tareas internas de la oficina. Para ello, utilizan un criterio informal y subjetivo que no se aplica por igual en todas las oficinas que integran las Asesorías Letradas Civiles de Capital.

1.1.2 Mecanismos informales de evaluación del rendimiento

La ausencia de una política de gestión del rendimiento ha promovido el surgimiento de prácticas informales, que fueron utilizadas por algunos asesores civiles al momento de seleccionar su auxiliar. A continuación, se transcribe parte de la entrevista realizada a uno de los auxiliares colaboradores de las Asesorías Letradas Civiles de Capital que dan cuenta de ello:

*...Y sí... cuando alguien selecciona. Dice:
- che... ¿lo conoces a tal? Y, ¿qué tal trabaja?
- Trabaja muy bien. Es buena persona buena gente (...).
Es como cuando contratas a una persona que va a cuidar a tus hijos cuando te vas a trabajar ¿Qué haces? No le pedís*

un apto psicológico. Pedís referencia de la gente con la que trabajo antes. Yo no lo veo que sea un método malo...
(Entrevista nº 11).

Sobre el cierre de este apartado, se transcribe una de las consideraciones que el Tribunal Superior de Justicia hizo al introducir modificaciones sobre la tabla de puntajes utilizada para promover los ascensos automáticos y el acceso a cargos jerárquicos de los empleados por medio de Acuerdo Reglamentario N° 1.239, Serie “A” del 29 de octubre de 2014:

...IV) que en pos de premiar y estimular el compromiso, facilitar la participación institucional, promover su sentido de pertenencia y hasta tanto se defina un sistema de evaluación de desempeño que complete la calificación de antecedentes corresponde realizar una revisión pormenorizada y analítica de los diferentes rubros que componen esta calificación: Antigüedad, Títulos académicos y Antecedentes de capacitación...

Este fragmento es valioso por tres razones: primero, porque supone una declaración formal de parte del Poder Judicial sobre la falta de un mecanismo de evaluación de desempeño; segundo, porque deja abierta la posibilidad a su implementación y tercero, porque define los criterios que son tenidos en cuenta por el empleador al momento de meritar a sus empleados.

Es evidente la falta de una política de gestión del rendimiento en el Poder Judicial, lo que se extiende a las Asesorías Letradas Civiles de Córdoba. La gestión del rendimiento tiene, como prerequisite, la descripción de puestos y definición de perfiles profesionales, a partir de los cuales es posible tener un parámetro para realizar una evaluación.

Frente a la deficiente descripción de puestos y definición de perfiles en las Asesorías Letradas Civiles de Córdoba y nulas en el resto del Poder Judicial ha ganado terreno la antigüedad y la valoración de antecedentes como criterios seguidos por la organización para premiar a sus empleados. Si bien pueden servir para el ingreso a la organización, lo real es que, a la luz de las opiniones recogidas, ya no son suficientes para la promoción y acceso a cargos jerárquicos.

Mientras no se definan estos elementos, son mínimas las posibilidades que existen para avanzar sobre una estrategia que permita evaluar realmente

el desempeño de los empleados, no sólo en las Asesorías Letradas Civiles, sino en toda la organización y, así, dotar de calidad al sistema meritocrático del Poder Judicial afectando los procesos de promoción y de carrera en toda la organización.

1.2 Gestión del Desarrollo

El subsistema de Gestión del Desarrollo propone estimular el crecimiento profesional de las personas dentro de la organización, en convergencia con sus propias necesidades. Para ello, se vale de dos herramientas: la política de promoción y de carrera y la política de formación, ambas íntimamente unidas (Longo, Mérito y Flexibilidad, 2004, p. 142).

En el Poder Judicial de la provincia de Córdoba, la carrera profesional tiene, por marco general, el Estatuto de la Administración Pública Provincial, Ley 7.233 y sus modificatorias⁵⁰. En forma específica, para la regulación del mecanismo de promoción de la carrera judicial, encontramos el Acuerdo Reglamentario N° 151, Serie “A” del 29 de junio de 1988 y el Acuerdo Reglamentario N° 1.239, Serie “A” del 29 de octubre de 2014, que determinan el procedimiento y la tabla de puntaje para la valoración de antecedentes y conformación de los órdenes de mérito para los ascensos automáticos. Finalmente, regulando el procedimiento para el acceso a cargos jerárquicos encontramos el Acuerdo Reglamentario N° 1.402, Serie “A” del 1 de marzo de 2017.

Vinculado a la política formativa, el Acuerdo Reglamentario N° 563, Serie “A” del 14 de septiembre de 2000 determina la creación de la Escuela Judicial nominada Centro de Perfeccionamiento Ricardo Núñez, al tiempo que establece sus funciones y el Acuerdo Reglamentario N° 997, serie “A” del 20 de diciembre de 2009, a partir del cual se constituye al área de investigaciones y ensayos de la Escuela Judicial.

1.2.1 Política de promoción y de carrera

Los Acuerdos N° 151 y 1.239 establecen que los ascensos automáticos se harán dentro del mismo agrupamiento, por concurso cerrado, para lo cual se

⁵⁰ Ley Provincial N° 9.361

tiene en cuenta: antigüedad, títulos académicos y antecedentes de capacitación.

En 2014, se modifica la tabla de puntajes y, aunque se mantienen los mismos rubros, se reagrupan categorías, se modifican los cálculos, se incorporan algunos cambios⁵¹ por medio de los cuales se comienzan a valorar otras cuestiones más allá de lo estrictamente académico y se categoriza el rubro “antigüedad”.

En este rubro, el Poder Judicial otorga “...ocho (8) puntos por año de antigüedad para el caso de servicios prestados como empleado en instituciones privadas. o el ejercicio liberal de la profesión, nueve (9) puntos por año de antigüedad para el caso de servicios prestados en otros organismos públicos y se dispone un nuevo valor para la antigüedad en el Poder Judicial de la Provincia en diez (10) puntos por año ...”. (Acuerdo Reglamentario N° 1.239, Serie “A”, del 29/10/2014).

Todos los entrevistados aprueban el sistema de concursos, contengan o no oposición, y estiman importante la valoración de títulos académicos y antecedentes y, como ya se dijo anteriormente, también hay coincidencia en la necesidad de instalar un sistema de evaluación del desempeño.

El punto de quiebre está en la ponderación de la antigüedad. Los auxiliares colaboradores de las Asesorías Letradas Civiles consideran que este ítem es demasiado alto al momento de valorar los ascensos de los empleados y, en una posición opuesta, el gremio del Poder Judicial opina que la “antigüedad tiene que tener mayor peso”. (Entrevistas n° 06 y 09).

Desde el Área de Recursos Humanos, reconocen que el peso de la antigüedad sobre el total de los antecedentes se mantuvo sin modificaciones en la última reforma y advierten que el proceso desencadenado por la función del auxiliar colaborador hizo que hoy, en los concursos en general, se valore la antigüedad no sólo en el Poder Judicial, sino también en la dependencia específica donde está el cargo a cubrir. (Entrevista n° 19).

Lo cierto es que, en materia de promoción y carrera, la implementación de esta función de auxiliar colaborador en las Asesorías Letradas Civiles de

⁵¹ Bajo el rubro antecedentes de capacitación para la función: se incorporan otros ítems que antes quedaban agrupados bajo el ítem “ otros antecedentes que se estimen valiosos” y que recibían el valor mínimo. Así, se incorporó “actividad institucional”, “participación en investigaciones y proyectos” y “actividad comunitaria” (Acuerdo Reglamentario N° 1.239, Serie “A”, 2014).

Capital llevó a que, en la práctica, un grupo de empleados acceda a cargos más altos por medio de procedimientos que se distancian de la política de ascensos establecida por el Poder Judicial. (Entrevista nº 28).

Como la movilidad funcional de estos empleados no se reflejó en el cargo presupuestario, conservaron su cargo de origen y, progresivamente, se mejoraron sus condiciones en términos de salario, tal como lo determina el art. 32 de la Ley 7.233⁵².

En un primer momento, se les pagó un *adicional*, luego se les ascendió a *jefe de despacho* interino sujeto a concurso, más tarde, se convocó a concursar la función y, finalmente, accedieron al cargo de prosecretario letrado con función de auxiliar colaborador, lo que les permitió ascender a la categoría de funcionario en 2013. (Entrevista nº 28).

La aparición de la función del auxiliar colaborador introduce, en las Asesorías Letradas Civiles, un nivel intermedio entre el asesor y los empleados y se constituye en un claro mecanismo de movilidad funcional que mejora el diseño de la carrera. Tal como considera Carles Ramio (1999), esto implicó un rediseño de la carrera profesional en donde los empleados accedieron a mayores responsabilidades, influencia, categoría y remuneración a través del tiempo.

Varios entrevistados remarcaron que este nuevo cargo los dotó de “*poder*” (Entrevista nº 07) y les abrió “...una puerta dentro de la asesoría a nivel de formación, incluso de posibilidades para rendir (...) como asesor...” (Entrevista nº 20).

Sin embargo, desde la perspectiva de los interesados, sigue siendo insuficiente, ya que las posibilidades de ascenso a cargos jerárquicos son inexistentes.

El diseño de la carrera también se relaciona con el diseño de la estructura orgánica de la defensa. Las asesoras entrevistadas indican que faltan asesorías con toda la estructura necesaria, que reflejen las instancias en

⁵² Art. 32 de la Ley 7.233: "El personal permanente que cumpla interinatos o suplencias en cargos de remuneración superior, tendrá derecho a percibir la diferencia de haberes existente entre ambos cargos, por todo el tiempo que dure el desempeño. El personal interino o suplente no adquirirá, una vez finalizado el interinato o la suplencia el derecho a mantener las remuneraciones correspondientes al cargo superior desempeñado, aunque su duración haya sido superior a los seis (6) meses".

el área jurisdiccional. Es decir, que requieren Asesorías de Primera Instancia que patrocinen a los ciudadanos ante los Juzgados Civiles de Primera instancia, Asesorías de Cámara que interpongan recursos ante las Cámaras Civiles y otra cuya actividad sea ante la Sala Civil del Tribunal Superior de Justicia y la Corte Suprema de Justicia. (Entrevistas nº 13, 14 y 18).

El déficit señalado sobrecarga de trabajo la oficina y resta incentivos, tanto para la carrera de las asesoras que deben transitar la ruta que los lleva al Consejo de la Magistratura, como para la de los propios empleados, que ven limitadas sus posibilidades dentro de la defensa. En el siguiente párrafo queda expresada la mirada común de las asesoras entrevistadas:

...debería crearse una carrera en el Ministerio Público de la Defensa, como existe en el órgano jurisdiccional (...) que van accediendo a cargos hasta el máximo (...) magistrado. Acá también debería crearse una carrera que comience y que puedas culminarla como secretario de cámara (...) porque también debería existir. Como existe en el área jurisdiccional fiscal de cámara. El asesor llega hasta la Corte. Si vos, como parte, litigas, podés agotar todas las vías recursivas (...) hasta la Corte. Vos tenés que dar la oportunidad a gente que se forma estrictamente como parte. Porque le gusta ser parte en los procesos. Ser secretario de cámara o incluso pasar por el Consejo de la Magistratura (...) que exista un asesor de una etapa superior... de cámara. Que se encargue de todo lo que es materia de recursos. Que canalice todo lo que un recurso extraordinario local y federal... (Entrevista nº 14).

Frente a las expectativas de los empleados, el diseño de la carrera impone, como recorrido obligatorio, concursar como asesor o migrar a los juzgados civiles, tal como refiere un entrevistado a continuación:

...No existe carrera judicial en las Asesorías. Saquemos este cargo y se acabó. El que llegó a este cargo no tiene más norte. Y eso quita estímulo, porque los chicos comienzan a rendir para irse como secretario a un área que no les gusta. Y no sirven como secretarios después, por más que aprueben lo técnico. Tampoco les podés decir quédense acá y esperen un concurso de asesor. Somos siete. No está bien

diseñada la carrera. Solo está el de asesor. Y tampoco hay cargos intermedios... (Entrevista nº 13).

Siguiendo el razonamiento del entrevistado, en el primero de los casos se observa una cierta obligatoriedad de los empleados a pasar de la defensa a la jurisdicción para ascender en su carrera, dos funciones claramente diferentes entre sí, tal como definimos en los primeros capítulos de este trabajo.

En el segundo de los casos, quedan a la espera de que el Consejo de la Magistratura organice un nuevo concurso, lo que no ocurre desde el 2005 o bien, los auxiliares colaboradores de la defensa tendrán que volcarse hacia otra competencia material o territorial, como, por ejemplo, niñez, juventud y violencia familiar y género o aspirar a un cargo en las sedes del interior de la provincia.

En este apartado, vemos que la creación de este puesto ha mejorado el diseño de la carrera profesional, pero aún aparece como insuficiente. Las expectativas de los integrantes de las asesorías no se satisfacen dentro de la organización. El déficit en el diseño orgánico de la defensa impacta en la carrera limitándola e imponiendo caminos que obligan a los empleados a salir de la defensa.

A su vez, los mecanismos de promoción están ligados al paso del tiempo y a las capacitaciones formales. Como venimos diciendo, es el resultado que genera la ausente gestión del rendimiento que encuentra su causa en la falta de descripción de puestos y definición de perfiles profesionales.

1.2.2 Política de formación

La política formativa es otro proceso relevante del subsistema de gestión del desarrollo. Dentro del Poder Judicial, la oficina encargada de este cometido es el Centro de Perfeccionamiento Ricardo Núñez.

Creado por medio del Acuerdo N° 563/2000, tiene como objetivo general "...la especialización y capacitación a magistrados, funcionarios y agentes del Poder Judicial a fin de fortalecer de manera integral sus conocimientos y

aptitudes para el adecuado desempeño de sus funciones al servicio de una mejor, más eficiente y eficaz administración de justicia...” (art. 2)

Este objetivo se orienta sobre la política de formación que tiene el Poder Judicial y que se vuelve operativa a través de su política curricular.

La política formativa la fija el director de la escuela judicial, quien siempre es un vocal del Tribunal Superior de Justicia y que, a la fecha, recae sobre la cabeza de la Dra. Mercedes Blanc Arabel (Acuerdo Reglamentario N° 563, Serie "A", 2000). El Consejo Directivo es uno de los órganos que asisten al director. Tiene, entre otras, la función de relevar necesidades y realizar propuestas de formación que, más tarde, son puestas a consideración del director (Acuerdo Reglamentario N° 563, Serie "A", 2000).

La política de formación del Centro Núñez espera que los empleados en general y, en particular, en las Asesorías Letradas Civiles de Córdoba logren desarrollar dos tipos de competencias, las “disciplinares” que involucran *“...los conocimientos que tienen que aprehender para poder desarrollar bien sus tareas”* y *“...las humanistas, para que puedan realmente servir a la justicia, no solo desde la función específica sino también desde lo personal”* (Entrevista n° 26).

La falta de un sistema de evaluación de impacto impide ver si, tras la capacitación, hay transferencia de conocimiento a las tareas que los puestos de trabajo implican (Entrevista n° 26), por lo que tampoco es posible determinar el rendimiento de las personas en sus trabajos ni valorar si este objetivo se logra (Longo, Mérito y Flexibilidad, 2004, p. 145).

Dos rasgos sobresalen en materia de gestión de la capacitación:

- 1- No hay coordinación entre el Área de Recursos Humanos y la Escuela Judicial, en materia de gestión de los recursos humanos (Entrevistas n° 19, 26 y 28). El órgano encargado de hacerlo no tiene, en su composición, ningún integrante del Área de Recursos Humanos.
- 2- No se relevan adecuadamente las necesidades de formación. Esto lo sugieren dos hechos: a) que la agenda coyuntural tiene casi el mismo peso que la agenda prescripta por el Centro Núñez para cada

año calendario (Entrevista nº 26) y b) que la capacitación “está más volcada al área jurisdiccional” (Entrevista nº 26).

A pesar de que, en los últimos tiempos, se están realizando esfuerzos por equilibrar la currícula y que las capacitaciones no se vuelquen, casi con exclusividad, a la jurisdicción (Entrevistas nº 11, 19, 26 y 28), los entrevistados entienden que los temas asociados a la defensa y a las Asesorías Letradas Civiles aún no se han incluido en el espacio curricular de formación de la Escuela Judicial (Entrevistas nº 06 y 11). En ese sentido, una de las asesoras civiles expresó:

...Nosotros hemos tratado de hacer cosas dirigidas a la asesoría y nos hemos dado con una falta de respuesta tremenda que te desalienta. Porque el error nuestro es que hacemos una capacitación casi dirigida a juzgado en cuanto al tema de formación y no se trabaja en talleres, que es la metodología más apropiada para las Asesorías (Entrevista nº 10).

Respecto a las características que reúne el usuario del servicio que brinda el Centro Núñez, si bien está orientado a todos los empleados del Poder Judicial y, por lo tanto, las Asesorías Letradas Civiles de Córdoba se encuentran dentro de su alcance, quienes más lo utilizan son los empleados, prosecretarios y, en menor grado, los secretarios, siendo muy escasa la presencia de magistrados, asesores y fiscales (Entrevista nº 26).

En otra parte de la entrevista, se aclara que hay dos grupos claramente identificados. Están los que realizan las capacitaciones “*porque consideran que esos cursos impactan en las tareas que están desarrollando*” y existe otro grupo que conforman “*...una gran masa de personas que realmente hacen las capacitaciones independientemente de su tema, de su rol o por las tareas que por ahí está realizando. Solo porque necesitan puntaje para poder ascender y ganar otros espacios en el Poder Judicial....*” (Entrevista nº 26). Esta práctica es el resultado de que:

...el Poder Judicial tiene un sistema para el ascenso. (...) De alguna manera es un sistema un poco perverso, (...) en el sentido de que es estresante (...) en donde una de las categorías que se ponderan es la capacitación y los

certificados que tiene un puntaje determinado, lo que acredita esa certificación. Porque la gente, para ascender, necesita presentar certificados. Los certificados los logras participando de determinadas capacitaciones... (Entrevista nº 26).

Algunos de los auxiliares colaboradores entrevistados, refirieron a este segundo grupo identificados por el Centro Nuñez, como “cartoneros”, es decir, aquellos empleados que hacen cursos para juntar cartones o certificados que, más tarde, serán presentados ante la Junta de Calificaciones (Entrevistas nº 08 y 09). Esta política de formación pareciera solo satisfacer las necesidades personales de los empleados.

La convivencia de un sistema de concursos que sólo valora la antigüedad y la acreditación de competencias formales, con una política de desarrollo caracterizada por la falta de coordinación entre la formación y la política de carrera, aparentemente, estaría promoviendo, en las Asesorías Letradas Civiles de Capital, empleados que consideran que sus necesidades personales no están siendo atendidas y que, a fin de cuentas, el Poder Judicial no hace ningún tipo de acompañamiento en su desarrollo profesional (Entrevistas nº 06, 07, 09 y 11).

...quien quiere ganar un concurso es porque quiere acceder a un cargo y es porque quiere ser funcionario judicial y plantea su estrategia (...) El Poder Judicial no baja línea. Lo hace cada uno. Yo creo que lo traza cada uno... (Entrevista nº 11).

La aparición del auxiliar colaborador de la defensa mejora el diseño de la carrera, aunque rápidamente se ven los límites que el propio diseño institucional impone. Restringe, no sólo las expectativas de los auxiliares colaboradores de la defensa, sino también la de los asesores.

La ausencia de un sistema de evaluación de desempeño altera el flujo de interconexiones entre los subsistemas de Gestión del Rendimiento, Gestión del Desarrollo y Gestión del Empleo. Al no gestionar el rendimiento, no se pueden identificar las necesidades de aprendizaje ni las oportunidades de promoción reales que tiene el Poder Judicial.

Estas falencias impactan sobre la política formativa y nos deja sin insumos para activar los flujos de movilidad que gestiona el subsistema del

empleo, limitada a una gestión de baja calidad (Longo, Mérito y Flexibilidad, 2004).

Los empleados hacen un uso especulativo de la capacitación y prevalece la idea de que el desarrollo profesional de cada individuo es auto gestionado con una pobre intervención del Poder Judicial.

CAPÍTULO VII

Conclusiones

El recorrido de este trabajo de investigación inicia con el interrogante sobre cómo funciona y se interrelacionan los componentes de Organización del Trabajo, Gestión del Empleo, Gestión del Desempeño y Gestión del Rendimiento definidos por las políticas y las práctica fijadas por el Área de Recursos Humanos del Poder Judicial de Córdoba en la Asesorías Letradas Civiles de Córdoba, entre los años 2008 y 2016.

Para dar respuesta a este interrogante, se toma prestado el modelo teórico-analítico propuesto por la Carta Iberoamericana de la Función Pública y, haciendo un recorte de éste, se describió y analizó la dinámica de funcionamiento e interrelación entre los componentes definidos anteriormente en la Asesorías Civiles de Capital, en el periodo indicado.

Un paso fundamental en este recorrido fue la caracterización realizada de los dos procesos de reforma hechos en el Poder Judicial entre el 2007 y 2008. El primero de ellos, en el área administrativa y el segundo, sobre la estructura orgánica de las Asesorías Letradas Civiles de Córdoba capital. También se describió el funcionamiento de las Asesorías Letradas Civiles de la sede Capital y del Área de Recursos Humanos, reconociendo sus componentes y funciones.

Se identificaron los principales postulados que subyacen en la definición de la política de recursos humanos del Poder Judicial de la provincia de Córdoba, así como su coherencia con la práctica efectiva que se realiza en las Asesorías Letradas Civiles. Finalmente, se reconocieron aquellos procesos principales que integran los componentes de la Organización del Trabajo, Gestión del Empleo, Gestión del Rendimiento y Gestión del Resultado, poniendo especial atención a las interconexiones que subsisten entre ellos.

Después de haber transitado este camino, los principales hallazgos encontrados son los siguientes:

La política de recursos humanos en el Poder Judicial encuentra su fundamento en el paradigma de la nueva gestión pública que ingresa a la provincia de Córdoba, de la mano de las reformas de primera y segunda

generación y que montan la arquitectura institucional sobre la cual el Estado brinda a los ciudadanos el servicio de justicia.

Acompañando la creación del Consejo de la Magistratura, dentro de la organización judicial, se toman medidas convergentes con los objetivos promovidos por este nuevo instituto. Así, se impone un diseño de gestión judicial que se erige como modelo para el resto de los poderes judiciales provinciales.

El "Modelo Córdoba", en un primer momento, introduce profundas reformas al sistema de gestión de los recursos humanos e impone el concurso como mecanismo para el ingreso, promoción y acceso a cargos jerárquicos que pervive en el Poder Judicial de Córdoba desde el año 1997, sin interrupciones.

En un segundo momento, las reformas enmarcadas en el "Modelo Córdoba" se orientan a rediseñar el Área Administrativa. Sus objetivos fueron: dotar de mayor capacidad operativa a sus componentes para mejorar la estructura de apoyo de la función jurisdiccional, instalar un modelo de gestión para resultados e iniciar un proceso gradual de delegación de decisiones sobre la función del administrador general, a quien se le encomienda el seguimiento de la ejecución de las políticas definida por el Tribunal Superior de Justicia.

De lo dicho en el párrafo que antecede, se extrae que la delegación de las decisiones, la orientación a los usuarios internos y externos y la evaluación del desempeño que caracterizan al paradigma de la nueva gestión pública se mantienen en pie para el 2008.

La reforma administrativa es el acta de nacimiento del Área de Recursos Humanos como unidad de trabajo, sobre la cual se delega la gestión de su principal activo, los recursos humanos del Poder Judicial. Con ella, la distinción entre política y gestión se abre camino, aunque, en la práctica, muchas veces no alcanzan a escindirse.

El Tribunal Superior de Justicia es el órgano de gobierno del Poder Judicial y, como tal, define las características que debe asumir el servicio que brindan las oficinas (célere, eficiente, efectivo) y la política de recursos humanos de la organización. Su eje principal gira en torno a los concursos para el ingreso, promoción y acceso a cargos jerárquicos.

Esta lógica instaló un sistema meritocrático dentro de la organización, que permea toda la carrera judicial y orienta a sus empleados hacia el estándar de calidad establecido para la gestión judicial.

En el principio del mérito y en el tipo de gestión judicial definido por el Tribunal Superior de Justicia, entran en juego los principios constitucionales de idoneidad, eficiencia y eficacia. Constituye, así, la condición de posibilidad para que surja un cuerpo de empleados que dota de capacidad a la Administración de Justicia. Se mejoró su efectividad y, consecuentemente, su función de intermediación entre el Estado y los ciudadanos.

La gestión de los recursos humanos corresponde al Área de Recursos Humanos. Ésta presenta, en su funcionamiento, por lo menos dos dificultades: la falta de coordinación entre sus oficinas y la fragmentación en su ejecución. Dichas dificultades son promovidas, en parte, por la intervención del Tribunal Superior de Justicia en las tareas de gestión y por las atribuciones otorgadas por la Ley Orgánica del Poder Judicial a los funcionarios dentro de las oficinas judiciales.

El fundamento de esta permanente intromisión del Tribunal Superior de Justicia en la gestión de los recursos humanos la podemos vincular a la idea de que la política de recursos humanos aparece como una de las herramientas utilizadas para garantizar la efectividad del sistema.

Analizar la reforma introducida a la estructura funcional de las Asesorías Letradas Civiles de Capital permitió visualizar la política de recursos humanos como una de las tantas herramientas de gestión judicial disponibles para el Tribunal Superior de Justicia.

La situación de las Asesorías Letradas Civiles de Capital en el 2008 era acuciante. El incremento de trabajo sobre una estructura sin modificaciones por más de veinticinco años y con una planta de empleados y funcionarios precaria, no sólo en cantidad sino también en calidad, las pusieron al borde de la parálisis. Frente a los reclamos, la estrategia propuesta por el Tribunal Superior de Justicia consistió en introducir un puesto de trabajo nuevo en la estructura funcional de la defensa. Con cierto grado de flexibilidad, movilizó los recursos internos de la organización sin activar el circuito institucional que se necesitarían para ampliar en número las asesorías.

Un incremento en el número de asesorías requiere poner en marcha un circuito complejo en el que intervienen los tres poderes del Estado. El proceso inicia con la voluntad política del Tribunal Superior de Justicia de priorizar la materia civil e impulsar el pedido. Luego, se requiere que la Legislatura de la Provincia de Córdoba sancione una ley por medio de la cual se crea la nueva oficina, el cargo de asesor y el resto de la planta de la oficina, lo que impacta en la ejecución del presupuesto de la provincia a cargo del Ministerio de Finanzas. Finalmente, en el caso de ser necesario, el Consejo de la Magistratura debería convocar a concurso para cubrir el cargo político de asesor letrado civil para la sede Capital.

Aunque la creación de la función del auxiliar colaborador de la defensa pública mejoró sustancialmente el desempeño del servicio, desde la mirada en perspectiva de buena parte de los actores es considerada una medida insuficiente, ya que sólo se tradujo en una solución coyuntural que no modificó los problemas estructurales que tiene el cuerpo de Asesores Letrados Civiles de Capital.

Abordar el proceso de creación de este puesto de trabajo desde el marco analítico propuesto por la Carta Iberoamericana de la Función Pública desnudó ciertas falencias en la política y práctica de la gestión de los recursos humanos definidas por el Área de Recursos Humanos del Poder Judicial en las Asesorías Letradas Civiles de Capital.

A pesar del recorte teórico hecho, se intentó dejar a salvo una de las ideas fundantes de la propuesta metodológica seleccionada. Esta idea consiste en que la gestión de los recursos humanos es, por definición, integral. En consecuencia, los componentes descriptos se interrelacionan entre sí de tal manera que los defectos o virtudes de cada uno de ellos se reflejan en los restantes componentes.

Es notoria la nula intervención del Área de Recursos Humanos al momento de iniciar el proceso de creación de este nuevo puesto de trabajo.

La descripción del puesto de trabajo y la definición de perfiles profesionales exigidos desde el subsistema de la Organización del Trabajo es errática, tal como se concluyó en el capítulo IV. Si bien las tareas que desarrolla se sostienen en la delegación de actividades que coadyuvan a la

defensa, éstas fueron definidas en forma ambigua, facilitando su progresivo aumento con el transcurso del tiempo.

El perfil profesional sufrió un proceso similar, las habilidades y motivaciones que operan como garantía para alcanzar el éxito del puesto fueron construidas por los actores. La dinámica del proceso buscó delimitar la función de defensa de la función de jurisdicción y también promovió una baja formalización y una alta heterogeneidad de criterios, que afectó las posibilidades de una futura evaluación del desempeño y captación de necesidades de formación.

Finalmente, la existencia de resoluciones judiciales contradictorias entre sí emanadas de las Cámaras Civiles de Capital y la sentencia final emitida desde la Sala Penal del Tribunal Superior de Justicia, poniendo coto a la discusión sobre la calidad del cargo y la validez de un actos procesal específico, como es la testimonial recogida por medio de la Cámara Gesell, sugiere que este puesto no ha sido del todo asimilado por la organización judicial.

Los problemas reportados en el subsistema de la Organización del Trabajo repercuten en la Gestión del Empleo. Sin la intervención del Área de Recursos Humanos, el proceso de reclutamiento y de selección quedó en manos de las asesoras, conforme a los criterios subjetivos que cada una de ellas aplicó para el caso concreto. De esta forma, se permitió que un grupo de empleados individualizados, sin reunir los requisitos ni siguiendo los procedimientos exigido por la política de recursos humanos, ascienda varios cargos y acceda a jefe de despacho.

La función del auxiliar colaborador se concursó, sin tener certezas sobre el cargo presupuestario. Recién en esta etapa, se le da participación a la Oficina de Concursos y Junta de Calificaciones del Área de Recursos Humanos y, en la práctica, se ideó un concurso *sui generis* que combinó elementos de los distintos concursos previstos para acceder al puesto de prosecretario, secretario e, incluso, asesor. Por primera vez, el requisito de la antigüedad en la oficina y no sólo en el Poder Judicial se introduce. La falta de movilidad entre oficinas, a pesar de mediar un sistema de ternas como mecanismo de selección, sugiere el uso discrecional de éste.

Inicialmente, todo este proceso apareció como una forma flexible de movilidad funcional, con los problemas propios generados por la implementación de un nuevo cargo. Tal circunstancia hizo tolerable la afectación del principio de igualdad y mérito. En 2016, se decide dotar de un nuevo auxiliar colaborador de la defensa a las asesorías, “sujeto a concurso” y, un tiempo más tarde, se convoca a un nuevo concurso.

Lo que parecía una práctica aislada parece transformarse en una política de gestión de los recursos humanos en el Poder Judicial. Por segunda vez, se promueve la movilidad funcional en las Asesorías Letradas Civiles, afectando el principio de mérito. Finalmente, se convoca a concurso con iguales requisitos y procedimientos que para un cargo de prosecretario del área jurisdiccional.

El prosecretario con funciones de auxiliar colaborador de la defensa es asimilado al prosecretario del juzgado civil y se pierde, al momento del concurso, la distinción entre ambas funciones.

En el Poder Judicial de la provincia de Córdoba, no se gestiona el rendimiento de los empleados y, por ende, esta falencia alcanza a las Asesoría Letradas Civiles de Capital. La ausencia de descripción de puestos de trabajo y definición de perfiles profesionales hacen imposible su implementación futura, ya que se carece de estándares objetivos comúnmente aceptados por todas las partes involucradas en el proceso de evaluación.

Esta carencia ha generado dos procesos que se dan en el Poder Judicial en general y en las Asesorías Letradas Civiles en particular. El primero refiere al surgimiento de mecanismos formales e informales de evaluación del desempeño que, a simple vista, aparecen como inoficiosos.

El segundo es la determinación de la antigüedad, títulos académicos y antecedentes de capacitación, como criterios seguidos al momento de promover a un empleado. Aquí se verifica una sobreestimación de la antigüedad, que conserva un mayor peso en el esquema general de puntajes establecidos.

Estos criterios, tal vez, sean suficientes para el ingreso a la organización judicial, ya que hacen operativo el criterio de idoneidad establecido por la Constitución. Sin embargo, son insuficientes, a los fines de la promoción a cargos superiores. A su vez, no son adecuados para medir el cumplimiento de las tareas rutinarias de los empleados ni permite relevar las necesidades de

servicio y de formación, afectando el normal desempeño del subsistema de Gestión del Empleo y de Gestión del Desarrollo.

El último subsistema analizado fue la Gestión del Desarrollo. Respecto a la promoción y la carrera profesional, surge que la creación del puesto de auxiliar colaborador como cargo intermedio entre el asesor y el empleado ha mejorado el diseño de la carrera profesional, aunque no termina de cubrir las expectativas de los agentes que ocupan la planta de las Asesorías. La falta de Asesorías de Cámara supone un límite en la carrera de los asesores, empleados y funcionarios adscriptos a ella. El diseño de la carrera impone, como vía de ascenso, migrar a la jurisdicción o concursar el cargo de asesor muchas veces en un fuero distinto al civil e, incluso, en sedes judiciales del interior de la provincia de Córdoba.

En cuanto a la política de formación en las Asesorías Letradas Civiles, se ve alcanzada por un proceso que es común a todo el Poder Judicial de la provincia de Córdoba: no acompaña el desarrollo de los empleados.

Las principales dificultades que inciden en la definición de la política de formación son la falta de coordinación entre el Área de Recursos Humanos y la Escuela Judicial y el déficit en el relevamiento de necesidades. Ésta última es atribuible a la existencia de deficientes mecanismos de relevamiento y a la ausencia de un sistema de gestión del desempeño.

El sistema de concursos, la falta de una genuina gestión del rendimiento y la existencia de una agenda de capacitación sin conexión con el resto del sistema ha hecho que los integrantes de las Asesorías Letradas Civiles dispongan, a voluntad, del catálogo de capacitaciones para la sola satisfacción de sus particulares intereses. La mayoría de los auxiliares colaboradores y algunos asesores entrevistados entienden que su carrera profesional es el resultado de sus elecciones, en donde el Poder Judicial ha hecho un pobre acompañamiento.

El Tribunal Superior de Justicia se ha valido de la política de recursos humanos para dotar de mayor efectividad a las Asesorías Letradas Civiles de Córdoba.

En el proceso, quebrantó sus propias definiciones políticas en materia de recursos humanos, afectando el principio del mérito sobre el cual estructura el sistema de concursos que honra desde el año 1997.

La tensión que se generó entre el principio de mérito y la necesidad de garantizar la funcionalidad del Cuerpo de Asesorías Letradas Civiles fue tolerada por los principales actores del sistema.

La Asociación Gremial de Empleados Judiciales no impugnó ninguna de sus instancias, ni la lesión a la igualdad y al mérito se constituyeron en argumentos suficientes para movilizar a sus afiliados a un paro.

El Ministerio Público Fiscal, ante la posibilidad de que se esté afectando algún derecho constitucional que ponga en riesgo el normal funcionamiento de la Administración de Justicia a partir de la intervención de los auxiliares colaboradores de la defensa en los procesos civiles, solo instruyó a los fiscales penales sobre estos funcionarios.

En el área jurisdiccional, a pesar del pronunciamiento de la Sala Penal del Tribunal Superior de Justicia, las Cámaras no han aunado criterios sobre el alcance de la actuación de estos funcionarios e incluso una de las Cámaras plantea la posibilidad de que se esté dando un caso de sustitución del asesor.

Este argumento pasa a integrar el repertorio de pronunciamientos recogidos en este trabajo de investigación, que pone, en los hechos, en pie de igualdad al asesor y al auxiliar colaborador, extendiéndose en la jerga de tribunales el uso del término “asesorito” para referir a este último.

Bibliografía

Área de Administración del Poder Judicial. (Octubre de 2017). Proyecto de presupuesto del Poder Judicial. Córdoba, Argentina: Poder Judicial de la Provincia de Córdoba. Inédito.

Área de Recursos Humanos del Poder Judicial de Córdoba. (2018). Protocolo de actuación de la Oficina de Acuerdos, Resoluciones y Decretos. Córdoba, Argentina.

Bercovich, L., Ceba Álvarez, M., Maurino, G., Marino, C. & Tarbuch, L. (2013). *Sectores populares, derechos y acceso a la justicia: Un estudio de necesidades legales insatisfechas*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Asociación Civil por la Igualdad y la Justicia.

Bergoglio, M. I. (1999). Desigualdades en el acceso a la Justicia Civil: diferencias de género. *Anuario IV*, 129-145. Córdoba, Argentina: Centro de Investigaciones Jurídicas y Sociales, Universidad Nacional de Córdoba.

Bergoglio, M. I. (2010). Reforma Judicial y Acceso a la Justicia: reflexiones a propósito de la evaluación de la mediación en Córdoba, Argentina. En S. Boueiri Bassil (Coord. y Ed.), *El acceso a la justicia en Latinoamérica: contribuciones teórico-empíricas en y desde países latinoamericanos*. Madrid, España: Dykinson.

Bonardo, D. A. (2013). La función pública y su profesionalización como tema en la agenda gubernamental. *XVIII Congreso Internacional de la CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, 1-16. Montevideo, Uruguay.

Burki, S. & Perry, G. (1998). *Más allá del Consenso de Washington: la hora de la Reforma Institucional*. Washington D.C., Estados Unidos: Banco Mundial.

Centro de Perfeccionamiento Ricardo Nuñez. (2013). Discursos Judiciales. Presidentes y Vocales del Tribunal Superior de Justicia de la Provincia de Córdoba. Córdoba, Argentina: Centro de Perfeccionamiento Ricardo Nuñez.

Centro de Perfeccionamiento Ricardo Núñez. (2017). Situación actual del sistema de patrocinio jurídico gratuito brindado por las Asesorías Letradas Civiles de Córdoba Capital. Posibles bases para su fortalecimiento con el fin de garantizar el acceso a la justicia de los sectores económicos carenciados. *Colección Investigaciones Aplicadas en el ámbito del Poder Judicial de Córdoba, Capítulo IV, Tomo 13*, 205-279. Córdoba, Argentina.

CLAD y NU. (26 y 27 de Junio de 2003). Carta Iberoamericana de la Función Pública. Santa Cruz de la Sierra, Bolivia.

COFEMOD. (Septiembre de 2016). Recuperado el 14 de Julio de 2017, de <https://www.argentina.gob.ar/cofemod/quees>

Cortázar Velarde, J. C., Lafuente, M. & Sanguinez, M. (2014). Una década de reformas del Servicio Civil en América Latina (2004-13). Washington DC, Estados Unidos: BID.

Dieguez, G. & Gasparin, J. (2016). El rompecabezas del empleo público en Argentina: ¿quién hace funcionar la máquina del estado? *Documento de Políticas Públicas, Análisis N° 162*. Buenos Aires, Argentina: Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC).

Dussauge Laguna, M. I. (II semestre de 2009). La literatura comparada sobre reformas administrativas. Desarrollos, limitaciones y posibilidades. *Gestión y Políticas Públicas. Volumen XVIII, número 2*, 439-495.

Echebarria, K. & Cortázar, J. C. (2006). Las reformas de la Administración y el empleo público en América Latina. En E. Lora (Ed.), *El Estado de las reformas del Estado en América Latina*. Washington, D.C., Estados Unidos: Banco Mundial-BID-Mayol.

Evans, P. & Rauch, J. E. (2015). Burocracia y crecimiento: Un análisis transnacional de los efectos de las estructuras del Estado weberiano en el crecimiento económico. En C. H. Acuña (Coord.), *Capacidades Estatales. Diez textos fundamentales*, 241-277. Buenos Aires, Argentina: Corporación Andina de Fomento (CAF).

Fix Fierro, H. (2006). *Tribunales, Justicia y Eficiencia. Estudio socio-jurídico sobre la racionalidad económica en la función judicial*. México D.F., México: Universidad Autónoma de México.

Iacoviello, M. B. & Potenza, F. (2013). Evolución de la función pública latinoamericana en perspectiva comparada. *XVIII Congreso Internacional del CLAD sobre reforma del Estado y de la Administración Pública*. Montevideo, Uruguay.

Iacoviello, M. & Pulido, N. (2013). Una función pública profesional para América Latina. En M. Villoria (Coord.), *La transformación del Estado para el desarrollo en Iberoamérica. Aportes para la discusión*. Caracas, Venezuela: CLAD.

Lardone, M. G. (Marzo de 2003). Las reformas de los estados provinciales en Argentina: hacia la construcción de un esquema analítico. Recuperado el 26 de julio de 2017, de Latin American Studies Association: <http://lasa.international.pitt.edu/Lasa2003/LardoneMartin.pdf>

Longo, F. (2002). *Marco Analítico para el Diagnóstico Institucional de Sistema de Servicio Civil*. Barcelona: ESADE. Instituto de Dirección y Gestión Pública.

Longo, F. (2004). *Mérito y Flexibilidad*. Madrid: Paidós.

Meneses Reyes, R. (2007). Descongestionamiento judicial y acceso a la justicia; alternativas pendientes para la reforma judicial en la región latinoamericana. *Reforma Judicial*, 10, 143-146. Disponible en www.juridicas.unam.mx

Ozslak, O. (2013). La Gestión Pública POST-NGP en América Latina: Balance y Desafíos pendientes. Jornada Inaugural en la *IX Conferencia Inaugural de la INPAE – Enseñanza y Pedagogía de la Gestión de Políticas Públicas. Desafíos y Actualidad para un nuevo Servicio Público*. Santiago de Chile, República de Chile.

Ozslak, O. (1999). De menor a mejor: el desafío de la segunda reforma del Estado. *Nueva Sociedad*, número 160, 81-100.

Ozslak, O. (2000). El mito del Estado mínimo: una década de reforma estatal en Argentina. *V Congreso Internacional del CLAD sobre Reforma del Estado y de la Administración Pública*. Santo Domingo, República Dominicana.

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. (2005). *Manual de Políticas Públicas para el acceso a la justicia*. Buenos Aires, Argentina: INECIP.

Ramió, C. (1999). *Teoría de la Organización y Administración Pública*. Madrid, España: Tecnos.

Smulovitz, C. (2013). Acceso a la justicia. Ampliación de derechos y desigualdades en la protección. *SAAP, Volumen 7, número 2*, 245-254.

Taylor, S. & Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona, España: Paidós.

Tribunal Superior de Justicia. (2005). Gobierno, Independencia y Control Institucional. Córdoba, Argentina.

Zunino, R. (2008). "La laboralización del contrato de empleo público". *Catorce Bis*, número 41, 5-15.

XIV Cumbre Judicial Iberoamericana. (2008). Reglas de Brasilia sobre acceso a la justicia de las personas en condición de vulnerabilidad. Recuperado de <http://www.acnur.org/fileadmin/Documentos/BDL/2009/7037.pdf?view=1>

Anexos

Anexo A: Normativa:

1- Acuerdos Reglamentarios del Tribunal Superior de Justicia e Instrucciones Particulares del Ministerio Público Fiscal

Acuerdo , R. N. (s.f.). Serie "A" - 04/12/2007.

Acuerdo Reglamentario N° 2, Serie "B" del 18 de marzo de 1997.

Acuerdo Reglamentario N° 320, Serie "A" del 3 de junio de 2011.

Acuerdo Reglamentario N° 952, Serie "A" del 11 de septiembre de 2008.

Acuerdo Reglamentario N° 316, Serie "A" del 23 de mayo de 2017.

Acuerdo Reglamentario N° 1.170, Serie "A" del 14 de agosto de 2013.

Acuerdo Reglamentario N° 1.239, Serie "A" del 29 de octubre de 2014.

Acuerdo Reglamentario N° 152, Serie "A" del 29 de julio de 1988.

Acuerdo Reglamentario N° 563, Serie "A" del 14 de septiembre de 2000.

Acuerdo Reglamentario N° 572, Serie "A" del 8 de noviembre de 2000.

Acuerdo Reglamentario N° 924, Serie "A" del 18 de diciembre de 2007.

Acuerdo Reglamentario N° 916 del 4 de diciembre de 2007).

Acuerdo Reglamentario N° 1.018, Serie "A" del 24 de agosto de 2010.

Acuerdo Reglamentario N° 1.371, Serie "A" del 15 de junio de 2016

Acuerdo Reglamentario N° 1.440, Serie "A" del 15 de agosto de 2017.

Acuerdo Reglamentario N° 1.058, Serie "A" del 3 de junio de 2011.

Acuerdo Reglamentario, s. ". (2 de 8 de 1988).

Acuerdo Reglamentario N° 1.120, Serie "A" del 19 de septiembre de 2012.

Acuerdo Reglamentario N° 132, Serie "A" del 16 de junio de 1987.

Acuerdo Reglamentario N° 1.456, Serie "A" del 28 de noviembre de 2017.

Acuerdo Reglamentario N° 641, Serie "A" del 16 de abril de 2002.

Acuerdo Reglamentario N° 643, Serie "A" del 6 de mayo de 2002.

Acuerdo Reglamentario N° 79, Serie "A" del 18 de septiembre de 1984.

Acuerdo Reglamentario N° 588, Serie "A" del 13 de marzo de 2001.

Acuerdo Reglamentarios N° 137, Serie "A" del 11 de marzo de 2014.

Acuerdo Reglametario N° 151, Serie "A" del 29 de junio de 1988.

Acuerdo Reglamentario N° 1402, Serie "A" del 1 de marzo de 2017.

Instrucción Particular N° 1 del 12/02/2009

2 Legislación:

Constitución de la Provincia de Córdoba

Constitución de la Nación Argentina

Ley N° 8.435, Ley Orgánica del Poder Judicial (s.f.).

Ley Provincial N° 7.233 (s.f.).

Ley Provincial N° 7.826 (s.f.).

Ley Provincial N° 8.435. Ley Orgánica del Poder Judicial. Córdoba, Córdoba, Argentina. 1 de diciembre de 1994.

Ley Provincial N° 8.802, Ley de Creación del Consejo de la Magistratura. Córdoba, Córdoba, Argentina. 23 de 09 de 1999.

Ley Provincial N° 9.361

Anexo B: Discursos de Apertura del Año Judicial

Andruet, Armando (h). Discurso de apertura del año judicial 2007.

Andruet, Armando (h). Discurso de apertura del año judicial 2008.

Blanc de Arabel, María de las Mercedes. Discurso de apertura del año judicial 2010.

García Alloco, Carlos Francisco. Discurso de apertura del año judicial 2013.

García Alloco, Carlos Francisco. Discurso de apertura del año judicial 2014.

Sesin, Juan Domingo. Discurso de apertura del año judicial 2011.

Sesin, Juan Domingo. Discurso de apertura del año judicial 2015.

Sesin, Juan Domingo. Discurso de apertura del año judicial 2012.

Sesin, Juan Domingo. Discurso de apertura del año judicial 2016.

Tarditti, Aída Lucía. Discurso de apertura del año judicial 2017.

Tarditti, Aída Lucía. Discurso de apertura del año judicial 2009.

Anexo C: Resoluciones judiciales

Mendoza Vidarte, José Santos p.s.a "Abuso sexual con acceso carnal reiterado, etc. Recurso de Casación" (Expte. SAC N° 665.294), Sentencia Número Nueve (Sala Penal del Tribunal Superior de Justicia del 12 de febrero de 2016).

Romero, Maria Esther - "Demanda de limitación de la capacidad - Recurso de apelación" (Expte. N° 2.729.995/36), Auto Interlocutorio N° 253 (Cámara en lo Civil y Comercial N° 2, 24 de julio de 2016).

Stefan Germán Emiliano - "Demanda de limitación de la capacidad" (Expte N° 2.327.609/36), Auto Interlocutorio N° 208 (Cámara en lo Civil y Comercial de 6ta nominación, 24 de agosto de 2016).

Anexo D: Entrevistas

Entrevista N°	Descripción
06	Auxiliar Colaborador de la Defensa
07	Auxiliar Colaborador de la Defensa
08	Integrante de la Asociación Gremial de los Empleados del Poder Judicial de Córdoba durante la implementación de la reforma de la estructura funcional de las Asesorías Letradas Civiles.
09	Auxiliar Colaborador de la Defensa
10	Asesora Letrada Civil
11	Auxiliar Colaborador de la Defensa
13	Asesora Letrada Civil
14	Asesora Letrada Civil
18	Asesora Letrada Civil
20	Integrante del Área de Recursos Humanos
25	Integrante de la Asociación Gremial de los Empleados del Poder Judicial de Córdoba desde el 2014 a la fecha
26	Integrante del Centro de Perfeccionamiento Ricardo Núñez.
28	Integrante del Área de Recursos Humanos